Dirección de marketing

DECIMOSEXTA EDICIÓN

Philip Kotler

Kevin Lane Keller

Alexander Chernev

Pearson

DECIMOSEXTA EDICIÓN

Dirección de marketing

Philip Kotler
Northwestern University

Kevin Lane Keller
Dartmouth College

Alexander Chernev
Northwestern University

Silvia Molina Espejo
Traducción

María del Pilar Costal Pérez
Centro Universitario Incarnate Word, México
Revisión técnica

Pearson

Datos de catalogación

Autores: Philip Kotler, Kevin Lane Keller y Alexander Chernev
Dirección de marketing
Decimosexta edición
Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2023
ISBN: 978-607-32-5943-9
Área: Administración
Formato: 21.5 × 27.5 cm Páginas: 608

Dirección de marketing

Authorized translation from the English language edition entitled *MARKETING MANAGEMENT*, 16th edition, by Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Alexander Chernev, published by Pearson Education Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright © 2022. All rights reserved.

ISBN 9780135887158

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés titulada *MARKETING MANAGEMENT*, 16.ª edición, por Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Alexander Chernev, publicada por Pearson Educación Inc., publicada por Prentice Hall, Copyright © 2022. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

Dirección de innovación y producto HED LATAM: Jorge Luis Íñiguez ■ **Coordinación de desarrollo de producto Hispanoamérica:** Ángelica López ■ **Coordinación de arte y diseño LATAM:** Mónica Galván Álvarez ■ **Especialista en contenidos de aprendizaje:** Erick López ■ **Edición de desarrollo:** Israel Valladares ■ **Corrección de estilo:** Celia Morocco ■ **Lectura de pruebas:** Héctor Flores y Zoila Vivanco ■ **Revisión técnica:** Pilar Costal ■ **Diseño de interiores:** XXXXX ■ **Diseño de portada:** XXXXXX ■ **Composición y diagramación:** Alberto Sandoval - ZasaDesign

Contacto: soporte@pearson.com

Decimosexta edición, 2023

ISBN LIBRO IMPRESO: 978-607-32-5943-9
ISBN E-BOOK: 978-607-32-5944-6

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 – 26 25 24 23

D. R. © 2023 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Avenida Antonio Dovalí Jaime # 70
Torre B, Piso 6, Colonia Zedek, Ed. Plaza Santa Fe
Delegación Álvaro Obregón, México, Ciudad de México, C.P. 01210

www.pearsonenespañol.com



Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo del editor.

Pearson Hispanoamérica
Argentina ■ Bolivia ■ Chile ■ Colombia ■ Costa Rica ■ Ecuador ■ El Salvador ■ Guatemala
■ Honduras ■ México ■ Nicaragua ■ Panamá ■ Paraguay ■ Perú ■ República Dominicana ■ Uruguay ■ Venezuela

Este libro está dedicado a mi esposa y mejor amiga,

Nancy, con amor.

—PK

Este libro está dedicado a mi esposa, Punam, y a mis dos hijas,

Carolyn y Allison, con mucho amor y agradecimiento.

—KLK

Este libro está dedicado a mis padres, Irina y Christo,

con amor y gratitud.

—AC

Contenido breve

Prefacio xiii

PARTE 1 **Fundamentos de la gestión de marketing** 2
Capítulo 1 Definición de marketing para las nuevas realidades 2
Capítulo 2 Planeación y dirección de marketing 28

PARTE 2 **Comprender el mercado** 52
Capítulo 3 Análisis de los mercados de consumo 52
Capítulo 4 Análisis de los mercados de negocios 78
Capítulo 5 Ejecución de estudios de mercado 98

PARTE 3 **Desarrollar una estrategia de mercado viable** 118
Capítulo 6 Identificación de segmentos de mercado y mercados meta 118
Capítulo 7 Diseñando una propuesta de valor y posicionamiento para el cliente 140

PARTE 4 **Diseñar valor** 160
Capítulo 8 Diseño y gestión de productos 160
Capítulo 9 Diseño y gestión de servicios 182
Capítulo 10 Creación de marcas fuertes 208
Capítulo 11 Gestión de precios y promociones de ventas 238

PARTE 5 **Comunicar el valor** 262
Capítulo 12 Gestión de las comunicaciones de marketing 262
Capítulo 13 Creación de una campaña de marketing integrado en la era digital 282
Capítulo 14 Venta personal y marketing directo 304

PARTE 6 **Aportar valor** 322
Capítulo 15 Diseño y gestión de los canales de distribución de marketing 322
Capítulo 16 Gestión de la venta minorista 346

PARTE 7 **Gestión del crecimiento** 372
Capítulo 17 Impulsando el crecimiento en mercados competitivos 372
Capítulo 18 Desarrollo de nuevas ofertas de mercado 396
Capítulo 19 Construyendo la lealtad del cliente 418
Capítulo 20 Acceso a los mercados globales 442
Capítulo 21 Marketing socialmente responsable 464

Notas finales 487
Glosario 549
Índice de nombres 557
Compañías, marcas y organizaciones 559
Índice de materias 569

Contenido

Prefacio xiii

PARTE 1 Fundamentos de la gestión de marketing 2

1 Definición de marketing para las nuevas realidades 2

El alcance del marketing 3
- ¿Qué es marketing? 3
- ¿Qué se comercializa? 4
- El intercambio de marketing 5

Las nuevas realidades del marketing 6
- Las cuatro fuerzas principales del mercado 6
- Los tres resultados clave del marketing 9
- El concepto de marketing holístico 12

El papel del marketing en la organización 16

Organización y gestión del departamento de marketing 17
- Organización del departamento de marketing 18
- Gestión del departamento de marketing 20

Construir una organización orientada al cliente 21

Visión de marketing ■ Los 10 pecados capitales del marketing 23

Resumen 24

Lecciones de marketing ■ Nike 25

Lecciones de marketing ■ Disney 26

2 Planeación y dirección de marketing 28

Planeación y gestión de empresas y unidades de negocio 29
- Definición de la misión corporativa 29
- Construyendo la cultura corporativa 30
- Definición de unidades estratégicas de negocio 31
- Asignación de recursos entre unidades de negocio 32

Desarrollo de las ofertas de mercado 33
- Desarrollo de la estrategia de marketing 33
- ■ Las 5-C y las cinco fuerzas de la competencia 35
- Diseño de las tácticas de marketing 36
- Las siete T y las cuatro P 38
- Creación de un mapa de valor para el mercado 38

Planificación y dirección de ofertas de mercado 40
- El enfoque G-STIC para la planificación de la acción 40
- Establecer una meta u objetivo 40
- Desarrollo de la estrategia 42
- Diseñando las tácticas 42
- Identificación de controles 43

Desarrollo de un plan de marketing 43

Modificando el plan de marketing 45
- Actualización del plan de marketing 45
- Realización de una auditoría de marketing 46

Visión de marketing ■ Modelo para escribir un plan de marketing 47

Resumen 48

Lecciones de marketing ■ Google 49

Lecciones de marketing ■ Zappos 50

PARTE 2 Comprender el mercado 52

3 Análisis de los mercados de consumo 52

Modelo de comportamiento del consumidor 53

Características del consumidor 53
- Factores culturales 54
- Factores sociales 55
- Factores personales 56

Psicología del consumidor 58
- Motivación del consumidor 58
- Percepción 62
- Emociones 63
- Memoria 63

El proceso de decisión de compra 65
- Reconocimiento del problemas 65
- Búsqueda de información 66
- Evaluación de alternativas 67
- Decisión de compra 69
- Comportamiento posterior a la compra 71

Visión de marketing ■ Teoría de la decisión conductual 72

Resumen 74

Lecciones de marketing ■ Mayo Clinic 74

Lecciones de marketing ■ Intuit 76

4 Análisis de los mercados de negocios 78

El proceso de compra organizacional 79
- Comprender los mercados de negocios 79
- Tipos de decisiones de compra 81

El centro de compras 82
- La composición del centro de compras 82
- El papel del centro de compras en la organización 82
- Dinámica del centro de compras 83

Venta a centros de compra 83
Comprender el proceso de compra 84
Reconocimiento del problemas 84
Descripción de la necesidad 84
Especificación del producto 84
Búsqueda de proveedores 85
Solicitud de propuestas 86
Selección de proveedores 86
Negociación de contrato 86
Revisión del desempeño 87
Desarrollo de programas efectivos de marketing de negocio 87
Transición de productos a soluciones 87
Mejora de servicios 88
Creación de marcas de negocio a negocio 88
Superar las presiones de los precios 89
Gestión de la comunicación 91
Gestión de relaciones de negocio a negocio 92
Comprender la relación comprador-proveedor 92
Gestión de la confianza, la credibilidad y la reputación corporativas 92
Riesgos y oportunismo en las relaciones comerciales 93
Gestión de mercados institucionales 93
Resumen 94
Lecciones de marketing ■ Alibaba 95
Lecciones de marketing ■ Salesforce.com 96

5 Ejecución de estudios de mercado 98
Alcance de la investigación de mercados 99
Importancia de la comprensión del mercado 99
¿Quién realiza la investigación de mercados? 101
El proceso de investigación de mercados 102
Definición del problema 102
Desarrollo del plan de investigación 103
Recopilación de la información 108
Analizar la información y tomar la decisión 109
Medición de la demanda del mercado 110
Conceptos clave de la medición de la demanda 110
Pronóstico de la demanda del mercado 111
Medición de la productividad de marketing 112
Métricas de marketing 112
Modelos de marketing mix 113
Tablero de mando de marketing 113
Visión de marketing ■ Seis maneras de obtener nuevas ideas de sus clientes 114
Resumen 115
Lecciones de marketing ■ IDEO 115
Lecciones de marketing ■ LEGO 116

PARTE 3 Desarrollar una estrategia de mercado viable 118

6 Identificación de segmentos de mercado y mercados meta 118
Identificación de los mercados meta 119
La lógica de la segmentación 120
Segmentación estratégica y táctica 120
Segmentación estratégica 121
Compatibilidad de objetivos 122
Atractivo del segmento 123
Segmentación táctica 124
Definición del perfil del cliente 124
Vinculación del valor con el perfil del cliente 125
Dar vida a los segmentos objetivo con personas 125
Segmento único y segmentos múltiples 126
Concentración en un segmento único 126
Dirigirse a segmentos múltiples 127
Segmentación de los mercados de consumo 128
Segmentación demográfica 129
Segmentación geográfica 131
Segmentación conductual 132
Segmentación psicográfica 133
Segmentación de los mercados empresariales 134
Visión de marketing ■ Persiguiendo la larga cola 135
Resumen 136
Lecciones de marketing ■ L'Oréal 136
Lecciones de marketing ■ Chase Sapphire 138

7 Diseñando una propuesta de valor y posicionamiento para el cliente 140
Desarrollo de una propuesta de valor y posicionamiento 141
Desarrollo de una propuesta de valor 141
Desarrollo de una estrategia de posicionamiento 143
Elección de un marco de referencia 144
Identificación de los puntos potenciales de diferencia y de paridad 145
Identificación de puntos de diferencia 145
Identificación de puntos de paridad 146
Marco de referencia, puntos de paridad y puntos de diferencia 148
Creación de una ventaja competitiva sostenible 149
Ventaja competitiva sostenible como concepto de marketing 150

Estrategias para crear una ventaja competitiva sostenible 150
Comunicación del posicionamiento de la oferta 152
Elaboración de una declaración de posicionamiento 152
Comunicación de la pertenencia a una categoría 153
Comunicación acerca de beneficios conflictivos 154
El posicionamiento como narrativa (*storytelling*) 154
Visión de marketing ■ Posicionando a una *start-up* 155
Resumen 156
Lecciones de marketing ■ Unilever: Axe y Dove 157
Lecciones de marketing ■ Warby Parker 158

PARTE 4 Diseñar valor 160

8 Diseño y gestión de productos 160
Diferenciación del productos 161
Diseño de producto 163
El poder del diseño 164
Enfoques del diseño 164
Portafolios de productos y líneas de productos 166
Diseño del portafolio de productos 166
Análisis de la línea de productos 166
Longitud de la línea de productos 168
Empaque o envasado y etiquetado 171
Empaque 171
Etiquetado 174
Administración de garantías 174
Visión de marketing ■ Cuando menos es más 175
Resumen 176
Lecciones de marketing ■ Apple 177
Lecciones de marketing ■ Casper 178
Lecciones de marketing ■ Toyota 180

9 Diseño y gestión de servicios 182
La naturaleza de los servicios 183
El componente del servicio en una oferta 184
Características distintivas de los servicios 185
Nuevas realidades de los servicios 189
Papel creciente de la tecnología 189
Empoderamiento del cliente 190
Coproducción del cliente 190
Satisfacción de empleados y clientes 191
Lograr la excelencia en el servicio 192
Mejores prácticas de las principales empresas de servicios 192
Diferenciación de servicios 195
Innovación con los servicios 197
Gestión de la calidad en el servicio 199
Gestión de las expectativas del cliente 200
Gestión de la calidad del servicio 201
Gestión del autoservicio 202
Gestión de paquetes de productos y servicios 203
Visión de marketing ■ Mejoramiento de los centros de atención telefónica de las empresas 204
Resumen 204
Lecciones de marketing ■ El hotel Ritz-Carlton 205
Lecciones de marketing ■ Nordstrom 206

10 Creación de marcas fuertes 208
¿Cómo funciona la marca? 209
La esencia de la marca 209
Función de las marcas 210
Valor de marca (*brand equity*) y poder de marca 212
Creación de una marca 215
Definición del mantra de la marca 215
Selección de los elementos de marca 216
La magia de los personajes de las marcas 217
Creación de asociaciones secundarias 218
Jerarquía de marcas 219
Administración de portafolios de marca 219
Cobranding 221
La cadena de valor de la marca 223
Dinámica de la marca 224
Reposicionamiento de la marca 224
Extensiones de marca 225
Manejo de una crisis de marca 228
Marcas de lujo 230
Características de las marcas de lujo 230
Comercialización de las marcas de lujo 231
Visión de marketing ■ Construcción de un blanco (Bull's Eye) del posicionamiento de marca 233
Resumen 234
Lecciones de marketing ■ Louis Vuitton 235
Lecciones de marketing ■ MUJI 236

11 Gestión de precios y promociones de ventas 238
Comprender la fijación de precios 239
Psicología del consumidor y fijación de precios 241
Fijación del precio 243
Definición del objetivo de fijación de precios 244
Determinación de la demanda 244
Estimación de los costos 245
Análisis de los precios de los competidores 246
Elección de un método de fijación de precios 247

Fijación del precio final 250
Fijación de precios para mezclas de productos 252
Inicio y respuesta a los cambios de precio 253
Inicio de una reducción de precios 253
Inicio de un aumento de precios 253
Respuesta a los cambios de precios de los competidores 253
Gestión de incentivos 254
Los incentivos como dispositivo de marketing 254
Principales decisiones sobre incentivos 255
Visión de marketing ■ Cuestiones éticas en la fijación de precios de medicamentos de prescripción 257
Resumen 258
Lecciones de marketing ■ Priceline 259
Lecciones de marketing ■ Uber 260

PARTE 5 Comunicar el valor 262

12 Gestión de las comunicaciones de marketing 262

El papel de la comunicación de marketing 264
El proceso de comunicación 264
Desarrollo de un programa de comunicación efectiva 265
Establecer los objetivos de comunicación 265
Definición del enfoque de las comunicaciones de la empresa 265
Establecimiento de los puntos de referencia de la comunicación 267
Determinación del presupuesto de comunicación 267
Identificar el público objetivo y elaborar el mensaje de comunicación 268
Identificación del público objetivo 268
Elaboración del mensaje de la comunicación 269
Decidir los medios de comunicación 269
Definición de la mezcla de comunicaciones de marketing 270
Desarrollo de un plan de medios 272
Ganar el Super Bowl de la publicidad 273
Desarrollar el enfoque creativo 275
Estrategia creativa 275
Elección de la fuente del mensaje 276
Desarrollo de la ejecución creativa 276
Medir los resultados de la comunicación 277
Visión de marketing ■ Recomendación de celebridades como estrategia del mensaje 278
Resumen 279
Lecciones de marketing ■ Red Bull 279
Lecciones de marketing ■ El mejor trabajo del mundo 280

13 Creación de una campaña de marketing integrado en la era digital 282

Administración de las comunicaciones de marketing integradas 284
Publicidad 285
Publicidad televisiva 285
Publicidad impresa 286
Publicidad en radio 287
Publicidad en línea 287
Publicidad exterior 288
Comunicación en línea 289
Sitio web de la empresa 290
Manejo del tráfico en línea 290
Redes Sociales 290
El crecimiento de las redes sociales 291
Plataformas de redes sociales 291
Comunicación móvil 293
Eventos y experiencias 293
Gestión de eventos 294
Creando experiencias 294
Comunicación de boca en boca 295
La publicidad no pagada (*publicity*) y las relaciones públicas 296
La publicidad no pagada (*publicity*) 296
Relaciones públicas 297
Empaques 298
Visión de marketing ■ Medición del ROI en las redes sociales 299
Resumen 300
Lecciones de marketing ■ Burger King 301
Lecciones de marketing ■ Accor Hotels 303

14 Venta personal y marketing directo 304

Venta personal 305
La venta personal como proceso 306
Gestión de la venta 307
Diseño de la fuerza de ventas 308
Objetivos de la fuerza de ventas 308
Estrategia de la fuerza de ventas 309
Estructura de la fuerza de ventas 311
Tamaño de la fuerza de ventas 311
Compensación de la fuerza de ventas 311
Gestión de la fuerza de ventas 312
Reclutamiento de la fuerza de ventas 312
Capacitación y supervisión de la fuerza de ventas 312
Gestión de la productividad de la fuerza de ventas 313
Motivación de los representantes de ventas 313
Evaluación de los representantes de ventas 314
Marketing directo 315
Canales de marketing directo 315

El futuro del marketing directo 317
Visión de marketing ■ Gestión de cuentas importantes 318
Resumen 318
Lecciones de marketing ■ Avon 319
Lecciones de marketing ■ Progressive Insurance 320

PARTE 6 Aportar valor 322

15 Diseño y gestión de los canales de distribución de marketing 322

El papel de los canales de distribución 323
Funciones de los canales de distribución 324
Niveles del canal 325
Distribución multicanal 326
Decisiones de la gestión de canales 329
Establecer los objetivos de canal 329
Selección de los miembros del canal 330
Motivación de los miembros del canal 333
Evaluación de los miembros del canal 335
Cooperación y conflictos del canal 335
Naturaleza de los conflictos de canal 336
Gestión de los conflictos de canal 337
Gestión de la logística de mercado 337
Objetivos de la logística de mercado 338
Decisiones de la logística de mercado 339
Visión de marketing ■ Comprender el fenómeno del *showrooming* 341
Resumen 342
Lecciones de marketing ■ Zara 343
Lecciones de marketing ■ Popeyes 344

16 Gestión de la venta minorista 346

Entorno moderno del comercio minorista 347
Decisiones clave para la venta minorista 349
Mercado objetivo 349
Surtido y adquisición de productos 350
Servicios 351
Ambiente de la tienda 352
Fijación de precios 353
Incentivos 355
Comunicaciones 356
Administración de la venta minorista omnicanal 357
Minoristas en tiendas físicas 357
Minoristas en línea 359
Comercio minorista omnicanal 360
Gestión de marcas propias 361
Venta al por mayor 364
El negocio de la venta al por mayor 364
Funciones clave realizadas por los mayoristas 365
Visión de marketing ■ Gestión de la imagen de precios de un minorista 366
Resumen 368
Lecciones de marketing ■ Uniqlo 368
Lecciones de marketing ■ Best Buy 370

PARTE 7 Gestión del crecimiento 372

17 Impulsando el crecimiento en mercados competitivos 372

Evaluación de oportunidades de crecimiento 373
Estrategias de crecimiento de producto-mercado 373
Crecimiento a través de fusiones y adquisiciones 375
Crecimiento a través de la innovación y la imitación 375
Ganar posición en el mercado 376
Ventas crecientes a clientes actuales 377
Creación de nuevos mercados 378
Expansión de los mercados existentes 380
Defendiendo la posición de mercado 381
Estrategias de marketing del ciclo de vida del producto 384
El concepto de ciclo de vida de un producto 384
Etapa de introducción 386
Etapa de crecimiento 386
Etapa de madurez 386
Etapa de declinación 388
Modelos alternativos del ciclo de vida del producto 389
Visión de marketing ■ Estrategias de crecimiento del retador del mercado 391
Resumen 392
Lecciones de marketing ■ Airbnb 392
Lecciones de marketing ■ American Express 394

18 Desarrollo de nuevas ofertas de mercado 396

El proceso de desarrollo de nuevas ofertas de mercado 397
La necesidad de innovación 397
Gestión de la innovación 399
El enfoque *stage-gate* para desarrollar nuevas ofertas 400
El enfoque *stage-gate* para desarrollar nuevas ofertas: una ilustración 401
Generación de ideas 404
Generación de ideas viables 404
Validación de ideas 405
Herramientas de investigación de mercado para la generación y validación de ideas 405

Desarrollo del concepto 406
Prototipos 406
Validación del concepto 407
Diseño del modelo de negocio 408
Diseño del modelo de negocio 408
Validación del modelo de negocio 409
Implementación de la oferta 409
Desarrollo de los recursos básicos 409
Desarrollo de la oferta de mercado 410
Despliegue comercial 410
Despliegue selectivo del mercado 411
Expansión del mercado 411
Visión de marketing ■ La adopción de innovaciones 412
Resumen 414
Lecciones de marketing ■ Honest Tea 415
Lecciones de marketing ■ WeChat 416

19 Construyendo la lealtad del cliente 418
Administración de la captación y retención de clientes 419
El embudo de captación de clientes 419
Balance entre la captación y la retención de clientes 420
Gestión de la satisfacción y lealtad del cliente 421
Entender la satisfacción del cliente 422
Calidad de los productos y servicios para impulsar la satisfacción del cliente 422
Medición de la satisfacción del cliente 424
Construcción de la lealtad del cliente 424
Gestión de las relaciones con los clientes 427
Personalización 428
Empoderamiento del cliente 430
Gestión del boca en boca de los clientes 430
Tratamiento de las quejas de los clientes 431
Gestión del valor de por vida del cliente 433
Concepto de valor del ciclo de vida del cliente 433
Valor del ciclo de vida del cliente y valor de marca 434
Creación del valor de vida del cliente 435
Creación de la lealtad del cliente al generar confianza 435
Medición del valor de vida del cliente 436
Visión de marketing ■ Net Promoter Score y la satisfacción del cliente 437
Resumen 438
Lecciones de marketing ■ Stitch Fix 438
Lecciones de marketing ■ Caesars Entertainment 440

20 Acceso a los mercados globales 442
Decidir si se tendrá actividad en el extranjero 443
Decidir en qué mercados ingresar 445
Decidir a cuántos mercados ingresar 445
Evaluación de mercados potenciales 446
Decidir cómo ingresar en el mercado 448
Exportación directa e indirecta 448
Concesión de licencias 449
Empresas conjuntas 449
Inversión directa 450
Decidir cuál será el programa de marketing 452
Estrategias para los productos globales 453
Estrategias para marcas globales 455
Estrategias globales de fijación de precios 457
Estrategias de comunicación globales 457
Estrategias de distribución global 458
Visión de marketing ■ Similitudes y diferencias globales 459
Resumen 460
Lecciones de marketing ■ IKEA 460
Lecciones de marketing ■ Mandarin Oriental 462

21 Marketing socialmente responsable 464
El papel de la responsabilidad social en la gestión de marketing 465
Responsabilidad social corporativa basada en la comunidad 466
Responsabilidad social corporativa en el lugar de trabajo 466
Filantropía corporativa 468
Al servicio de las comunidades de bajos ingresos 469
Marketing de causas 470
Marketing social 473
Responsabilidad social corporativa con enfoque en la sostenibilidad 474
Equilibrar la responsabilidad social y la rentabilidad empresarial 478
Desarrollo de comunicaciones de marketing éticas 478
Gestión de la privacidad del cliente 479
Visión de marketing ■ Preocupaciones medioambientales en la industria del agua 480
Resumen 481
Lecciones de marketing ■ Starbucks 482
Lecciones de marketing ■ Ben & Jerry's 483
Lecciones de marketing ■ Tiffany & Co. 485

Notas finales 487
Glosario 549
Índice de nombres 557
Compañías, marcas y organizaciones 559
Índice de materias 569

Prefacio

La 16.ª edición de *Dirección de marketing* se basa en los ejemplos clásicos, los conceptos básicos y la estructura lógica que hicieron de la primera edición un texto histórico. Mucho ha cambiado desde que se publicó la 15.ª edición. La globalización en curso; el papel cada vez más importante de la responsabilidad social empresarial; los avances en la tecnología; el comercio electrónico y la comunicación digital; el creciente impacto de las redes sociales y el uso generalizado del análisis de datos; la automatización del marketing y la inteligencia artificial; todo ello ha revolucionado numerosas industrias y ha abierto las puertas a nuevos modelos comerciales. En respuesta a estos cambios, la 16.ª edición se ha rediseñado por completo para proporcionar a los directivos las herramientas necesarias para tener éxito en el nuevo entorno de mercado.

Dirección de marketing debe su éxito a la maximización de tres dimensiones de la cobertura del marketing: la profundidad, la amplitud y la relevancia. La profundidad tiene su sólida base académica; la revisión de cruciales conceptos, modelos y marcos teóricos, así como su capacidad para proporcionar orientación conceptual para resolver problemas prácticos. La amplitud refleja la enorme gama de temas abordados en el libro y su énfasis en aquellos que son fundamentales para la gestión de marketing. La relevancia está representada por la capacidad de este libro para identificar los problemas que comúnmente enfrentan los directivos y presentar el material de una manera que les permita desarrollar estrategias exitosas para abordar dichos problemas.

La 16.ª edición se basa en los puntos fuertes de las ediciones anteriores que distinguen a *Dirección de marketing* de todos los demás textos acerca de la gestión de marketing:

- **Orientación empresarial**. El libro se centra en las principales decisiones que enfrentan los gerentes de marketing y la alta dirección en sus esfuerzos por armonizar los objetivos, las capacidades y los recursos de la organización con las necesidades y las oportunidades del mercado.
- **Enfoque analítico**. El texto presenta herramientas y marcos conceptuales para analizar los problemas recurrentes en la dirección de marketing. Los casos y ejemplos ilustran los principios, las estrategias y las prácticas efectivas de marketing.
- **Perspectiva multidisciplinaria**. *Dirección de marketing* se basa en los ricos hallazgos de varias disciplinas científicas (como la economía, las ciencias del comportamiento y la teoría de la gestión) para obtener conceptos y herramientas fundamentales que son directamente aplicables a los retos del marketing.
- **Aplicaciones universales**. El libro aplica el pensamiento estratégico a todo el campo del marketing: productos, servicios, personas, lugares, información, ideas y causas; mercados de consumo y empresariales; organizaciones con y sin ánimo de lucro; empresas nacionales y extranjeras; pequeñas y grandes compañías; organizaciones manufactureras e intermediarias; e industrias de alta y baja tecnología.
- **Cobertura amplia y equilibrada**. La obra abarca los temas que un directivo debe comprender para diseñar y ejecutar con éxito una campaña de marketing.

¿Qué hay de nuevo en la decimosexta edición?

El objetivo primordial de la revisión de la decimosexta edición de *Dirección de marketing* es crear un texto de marketing completo, actual y atractivo. Hemos racionalizado la organización del contenido, añadido material nuevo, recortado o actualizado texto antiguo y suprimido lo que ya no era relevante o necesario. La 16.ª edición permite a los profesores que han utilizado ediciones anteriores aprovechar su experiencia y, al mismo tiempo, ofrece un texto insuperable en amplitud, profundidad y relevancia para los estudiantes que se enfrentan a la *Dirección de marketing* por primera vez.

Para mejorar la presentación del material, los capítulos individuales están organizados en siete partes principales en lugar de ocho, como se describe a continuación. Hemos conservado muchas de las características de los capítulos que se han introducido a lo largo de los años y que han tenido una acogida favorable, como las aperturas temáticas de los capítulos, los ejemplos que destacan empresas o temas dignos de mención, así como las secciones *Visión de marketing* y *Lecciones de marketing*, que proporcionan información conceptual en profundidad y específica de la empresa. La mayoría de las viñetas de apertura de capítulo, los ejemplos en el texto y los elementos de final son nuevos y reflejan la evolución actual del mercado.

CONTENIDO ACTUALIZADO DEL CAPÍTULO

El contenido de la decimosexta edición se ha reorganizado para dar cabida a la introducción de material nuevo y simplificar la presentación del material conservado de la edición anterior. Los capítulos y el material del libro rediseñado reflejan mejor las formas en que actualmente se enseña la dirección de marketing

en la mayoría de las escuelas de negocios. A continuación, se describe la organización de la 16.ª edición y la forma en que sus partes y capítulos individuales se corresponden con los de la edición anterior.

- La parte I, "Fundamentos de la gestión de marketing", es una versión retitulada de la parte I de la edición anterior.
  - El capítulo 1, "Definición de marketing para las nuevas realidades", se ha reescrito sustancialmente para que sirva como un capítulo introductorio que defina el alcance de la dirección de marketing como disciplina empresarial.
  - El capítulo 2, "Planeación y dirección de marketing", también se ha reescrito en gran medida para proporcionar un marco práctico para la gestión y la planificación de marketing. Incluye material de los capítulos 2 y 23 de la edición anterior, pero la mayor parte del contenido (texto y figuras) es nuevo. Por ejemplo, la nueva sección titulada "Planificación y dirección de ofertas de mercado" cubre el enfoque G-STIC para la planificación de acciones. La Figura 2.6 es nueva e ilustra el marco G-STIC, mientras la Figura 2.7 representa un diagrama de flujo de planificación de acciones.

que estos tres mapas de valor están estrechamente relacionados, ya que reflejan diferentes aspectos del proceso de creación de valor de mercado. Solo mediante la creación de valor para los clientes objetivo, los colaboradores y la empresa, un gerente puede garantizar el éxito de una oferta en el mercado.

Planificación y dirección de ofertas de mercado

El futuro de una empresa depende de su capacidad para desarrollar ofertas de mercado exitosas que creen un valor superior para los clientes objetivo, la empresa y sus colaboradores.[21] El éxito en el mercado suele ser el resultado de un análisis, una planificación y una gestión diligentes del mercado; rara vez es un accidente afortunado. Tener éxito en el mercado requiere que una empresa desarrolle un modelo de negocio viable y un plan de acción que permita que el modelo de negocio se convierta en una realidad. El proceso de desarrollo de dicho plan de acción se resume en el esquema G-STIC que se describe en las siguientes secciones:

EL ENFOQUE G-STIC PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN

El plan de acción, que articula el objetivo de la empresa y delinea un curso de acción para alcanzar este objetivo, es la columna vertebral de la planificación de marketing. Cinco actividades clave guían el desarrollo de un plan de acción: estas actividades incluyen establecer una meta, desarrollar una estrategia, diseñar las tácticas, definir un plan de implementación e identificar un conjunto de métricas de control para medir el éxito de la propuesta. El marco G-STIC (Objetivo-Estrategia-Tácticas-Implementación-Control) comprende estas cinco actividades y actúa como el eje de la planificación y el análisis de marketing. En el centro del plan de acción se encuentra el modelo de negocio basado en la estrategia y las tácticas de la oferta.

Los componentes individuales del enfoque G-STIC para la planificación y gestión de marketing son los siguientes:

- **El objetivo o meta** describe el criterio final de éxito de la empresa; especifica el resultado final que la empresa planea lograr. Los dos componentes de la meta son su enfoque, que define la métrica (como el ingreso neto) y es utilizada para cuantificar el resultado previsto de las acciones de la empresa y los puntos de referencia de desempeño que señalan el movimiento hacia la meta y definen el marco de tiempo para alcanzar la meta.
- **La estrategia** proporciona la base para el modelo de negocios de la empresa al definir el mercado objetivo de la empresa y describir la propuesta de valor de la oferta en este mercado.
- **Las tácticas** ejecutan la estrategia definiendo los atributos clave de la oferta de la empresa. Estas siete tácticas (producto, servicio, marca, precio, incentivos, comunicación y distribución) son las herramientas utilizadas para crear valor en el mercado elegido por la empresa.
- **La implementación** consiste en los procesos involucrados en la preparación de la oferta de venta de la empresa. La implementación incluye el desarrollo de la oferta y el despliegue de la oferta en el mercado objetivo.
- **El control** mide el éxito de las actividades de la empresa a lo largo del tiempo mediante el seguimiento de su desempeño y los cambios en el entorno del mercado en el que opera.

Los componentes clave del plan de marketing y los factores clave que describen cada componente se describen en la Figura 2.7 y se examinan con más detalle en las siguientes secciones.

ESTABLECER UNA META U OBJETIVO

La definición del objetivo que la empresa pretende alcanzar pone en marcha el plan de marketing. La meta puede considerarse como el faro que guía todas las actividades de la empresa. Dos decisiones clave están involucradas en el establecimiento de una meta: identificar el enfoque de las acciones de la empresa y especificar los puntos de referencia de desempeño que se deben alcanzar. Estas decisiones se analizan con más detalle a continuación.

Definición del enfoque de la meta. El enfoque de la meta define el resultado deseado de las actividades de la empresa, un criterio importante del éxito de una empresa. Según su enfoque, los objetivos pueden ser monetarios o estratégicos.

- Los **objetivos monetarios** se basan en resultados tales como ingresos netos, márgenes de beneficio, ganancias por acción y rendimiento de la inversión. Las empresas con fines de lucro utilizan objetivos monetarios como su principal métrica de rendimiento.

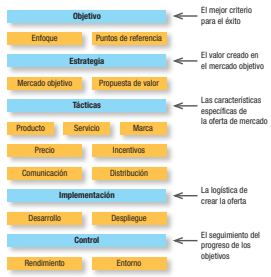


FIGURA **2.7**
El diagrama de flujo G-STIC de planificación de acciones.
Fuente: Alexander Chernev, *Strategic Marketing Management: Theory and Practice* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019).

- Los **objetivos estratégicos** se centran en resultados no monetarios que son de importancia estratégica para la empresa. Entre los objetivos estratégicos más comunes se encuentran aumentar el volumen de ventas, el conocimiento de la marca y el bienestar social, así como mejorar la cultura corporativa y facilitar la contratación y retención de empleados. Las empresas sin fines de lucro y las empresas con fines de lucro que buscan respaldar artículos que producen mayores ingresos que la oferta principal tienen objetivos estratégicos como su principal métrica de rendimiento. A modo de ejemplo, es posible que Amazon solo alcance el punto de equilibrio o sufra pérdidas en algunos de sus dispositivos Kindle y, sin embargo, los vea como una plataforma estratégicamente importante para su negocio minorista.

Las empresas miran cada vez más allá de los ingresos por ventas y las ganancias para considerar los efectos legales, éticos, sociales y ambientales de sus actividades y programas de marketing. El concepto de un "balance triple" (personas, planeta y ganancias) ha cobrado fuerza entre muchas empresas que hacen un balance del impacto social de sus actividades.[22] Por ejemplo, una de las iniciativas clave de Unilever, su Plan de Vida Sostenible, tiene tres objetivos principales: mejorar la salud y el bienestar de las personas, reducir nuestro impacto ambiental y mejorar los medios de vida. Estos objetivos están respaldados por métricas que abarcan el rendimiento social, ambiental y económico en la cadena de valor de la empresa.[23]

Definiendo *benchmarks* (puntos de referencia) de desempeño. Los *benchmarks* de desempeño cuantitativos y temporales funcionan en conjunto para proporcionar las medidas que controlan el progreso de la empresa hacia el logro de su objetivo establecido.

- **Los *benchmarks* cuantitativos** establecen los objetivos específicos que deben alcanzarse a medida que la empresa avanza hacia su objetivo final. Estos *benchmarks* cuantifican el objetivo principal de la empresa, que podría incluir, por ejemplo, aumentar la participación de mercado en un 5%, mejorar las tasas de retención en un 15% o aumentar los ingresos en un 10%. Los *benchmarks* cuantitativos se pueden establecer en términos relativos, como el objetivo de aumentar la participación de mercado en un 20%, o en términos absolutos, como aspirar a lograr ventas de un millón de unidades por año.
- **Los *benchmarks* temporales** identifican el lapso de tiempo para lograr un *benchmark* cuantitativo o cualitativo específico, por ejemplo, renovar el sitio web de la empresa para fines del primer trimestre. El cronograma establecido para lograr una meta es una decisión clave que puede afectar el tipo de estrategia utilizada para implementar la meta, la cantidad de personas involucradas e incluso los costos. Por ejemplo, es probable que el objetivo de maximizar las ganancias del próximo trimestre requiera una estrategia y tácticas diferentes a las del objetivo de garantizar la rentabilidad a largo plazo.

La implementación de la meta de la empresa requiere que se especifiquen tres objetivos principales: *qué* pretende lograr la empresa (enfoque de la meta), *cuánto* quiere lograr la empresa (*benchmark* cuantitativo) y *cuándo* quiere lograrlo (*benchmark* temporal). Por lo tanto, una empresa podría tener la meta de

- La parte II, "Comprender el mercado", toma en cuenta la mayor parte del material de las partes II y III de la edición anterior.
  - Los capítulos 3 y 4, "Análisis de los mercados de consumo" y "Análisis de los mercados de negocios", son versiones actualizadas de los capítulos homónimos 6 y 7 de la edición anterior. Ambos capítulos han sido revisados significativamente para presentar una visión sistemática del análisis de mercados.
  - El capítulo 5, "Ejecución de estudios de mercado", combina el contenido descrito en los capítulos 3 y 4 de la edición anterior para presentar un enfoque racionalizado de la recopilación de información sobre el mercado. El capítulo 5 incluye una nueva sección sobre "Minería de datos" que explica cómo los profesionales del marketing recopilan información útil sobre los consumidores, las empresas y los mercados.

- La parte III, “Desarrollar una estrategia de mercado viable” es una versión modificada de la parte IV de la edición anterior.
  - El capítulo 6, “Identificación de segmentos de mercado y mercados meta”, es una versión sustancialmente revisada del capítulo 9 de la edición anterior. Este capítulo ofrece nuevos contenidos que definen los aspectos estratégicos y tácticos de la segmentación del mercado y la identificación de los clientes objetivo.
  - El capítulo 7, “Diseñando una propuesta de valor y posicionamiento para el cliente”, es una versión ampliamente revisada y actualizada del capítulo 10 de la edición anterior. Este capítulo se basa en el contenido presentado en el capítulo 6 para esbozar un enfoque sistemático con el fin de desarrollar una propuesta de valor del mercado objetivo elegido. El nuevo contenido describe cómo desarrollar una propuesta de valor significativa mediante la creación de beneficios en tres dominios (funcional, psicológico y monetario) y define estrategias para crear una ventaja competitiva sostenible.
- La parte IV, “Diseñar valor”, es una versión modificada de la parte V de la edición anterior.
  - El capítulo 8, “Diseño y gestión de productos”, el capítulo 9, “Diseño y gestión de servicios” y el capítulo 10, “Creación de marcas fuertes”, corresponden a los capítulos 13, 14 y 11 de la edición anterior. Los tres capítulos se han revisado exhaustivamente para reflejar las nuevas realidades del mercado.

Nuevas realidades de los servicios

Alguna vez, las empresas de servicios tuvieron un rezago respecto a las compañías manufactureras en lo referente a su comprensión y uso del marketing, debido a que eran pequeñas o porque enfrentaban una enorme demanda o poca competencia. No cabe duda de que esto ha cambiado. Hoy en día, algunas de las empresas especialistas en marketing más hábiles pertenecen al sector de los servicios.

Los expertos en marketing de servicios están reconociendo las nuevas realidades de los servicios, como el papel cada vez mayor de la tecnología, la importancia del cliente más empoderado, la coproducción del cliente y la necesidad de involucrar tanto a los empleados como a los clientes.

PAPEL CRECIENTE DE LA TECNOLOGÍA

La tecnología está cambiando las reglas del juego de los servicios de una manera fundamental. La banca, por ejemplo, se está transformando gracias a la capacidad de realizar operaciones bancarias en línea y a través de aplicaciones móviles; algunos clientes rara vez ven el vestíbulo de un banco o interactúan con un empleado. La pandemia de la COVID-19 aceleró la transformación digital de los servicios al obligar a muchas empresas a cambiar de rumbo y transformar sus negocios mediante la integración de tecnología digital para modificar fundamentalmente la forma en que entregan valor a sus clientes.

La tecnología también tiene un gran poder para hacer que los trabajadores de servicios sean más productivos. Sin embargo, las empresas deben evitar impulsar tanto la eficiencia tecnológica que reduzca la calidad percibida.[21] Amazon tiene algunas de las tecnologías más innovadoras en el comercio minorista en línea, pero mantiene a los clientes extremadamente satisfechos cuando surge un problema, incluso si en realidad no hablan con un empleado de Amazon. Más empresas han introducido funciones de “chat en vivo” para combinar la tecnología con una voz humana. Una empresa que permite a las compañías conectarse con los clientes a través de diferentes puntos de contacto (desde mensajes de texto hasta correos electrónicos, llamadas telefónicas y videos, chatbots inteligentes, etc.), es Twilio.

Twilio. Twilio, la plataforma líder de comunicaciones en la nube, es utilizada por millones de desarrolladores en todo el mundo para “virtualizar” la infraestructura de las telecomunicaciones y mejorar la experiencia de interacción humana. Twilio tiene más de 60 000 clientes comerciales, incluidos clientes de alto perfil como Airbnb, Intuit, Salesforce, Uber, Twitter, eBay, Sony, Yelp, Hulu y Lyft. Twilio ofrece a sus clientes una plataforma integral, personalizable y fácil de usar para automatizar y optimizar las comunicaciones con clientes, colaboradores, empleados y compañeros de trabajo. Coca-Cola usa Twilio para enviar rápidamente técnicos de servicio; el sitio de bienes raíces Trulia utiliza Twilio para su aplicación de clic para llamar, que permite a los compradores potenciales conectarse con un agente; EMC emplea Twilio para enviar mensajes



Fuente: Gabby Jones/Bloomberg/Getty Images

<< Para mantener felices tanto a sus clientes comerciales de alto perfil como a sus clientes regulares, la plataforma líder de comunicación en la nube, Twilio, ofrece una variedad de servicios personalizables y fáciles de usar que automatizan, agilizan y mejoran las interacciones entre las empresas y sus clientes, colaboradores y empleados.

- El capítulo 11, "Gestión de precios y promociones de ventas", toma material de los capítulos 16 y 20 de la edición anterior. El análisis de las promociones de ventas forma parte ahora del capítulo sobre fijación de precios, en lugar de tratarse en el capítulo sobre gestión de la comunicación de masas.

- La parte V, "Comunicar el valor", corresponde a la parte VII de la edición anterior. Tenga en cuenta que el orden de las partes VI y VII de la edición anterior se ha cambiado para que el tema de las comunicaciones se introduzca antes que el de la distribución. Este cambio se realiza para alinear mejor el contenido con la visión del marketing como un proceso de diseño, comunicación y entrega de valor.
  - El capítulo 12, "Gestión de las comunicaciones de marketing", corresponde al capítulo 19 de la edición anterior e introduce un enfoque simplificado para desarrollar una campaña de comunicación que abarque diferentes medios.
  - El capítulo 13, "Creación de una campaña de marketing integrado en la era digital", incluye contenidos de los capítulos 20 y 21 de la edición anterior. Este capítulo describe las decisiones clave involucradas en la gestión de los medios a través de diferentes canales de comunicación.
  - El capítulo 14, "Venta personal y marketing directo", es una revisión sustancial del contenido del capítulo 22 de la edición anterior. El contenido sobre venta personal se organiza ahora en tres secciones: gestión del proceso de ventas, diseño de la fuerza de ventas y gestión de la fuerza de ventas.

- La parte VI, "Aportar valor", corresponde a la parte VI de la edición anterior.
  - El capítulo 15, "Diseño y gestión de los canales de distribución de marketing", corresponde al capítulo 17 de la edición anterior y presenta una nueva organización y contenido.
  - El capítulo 16, "Gestión de la venta minorista", corresponde al capítulo 18 de la edición anterior e incluye una nueva cobertura sobre las franquicias.

- La parte VII, "Gestión del crecimiento", es una nueva sección que agrupa los temas relacionados con el crecimiento tratados en las distintas partes de la edición anterior.
  - El capítulo 17, "Impulsando el crecimiento en mercados competitivos", ofrece una versión actualizada y simplificada del contenido discutido en el capítulo 12 de la edición anterior.

Diseño del modelo de negocio

Hasta este momento, el producto ha existido solo en forma de descripción, dibujo o prototipo. El siguiente paso representa un salto en la inversión que empequeñece los costos realizados hasta ahora, lo que requiere que la empresa determine si la idea del producto se traduce en una oferta comercialmente viable. El **diseño del modelo de negocio** tiene en cuenta la viabilidad de la oferta, es decir, su capacidad de creación de valor, además de centrarse en la viabilidad tecnológica y la conveniencia de la oferta. Si se valida el modelo de negocio, el concepto pasa a la etapa de desarrollo. Si el análisis del modelo de negocio sugiere que es poco probable que la oferta cree valor de mercado para la empresa y sus clientes, el concepto de la oferta (y, a veces, la idea subyacente) debe revisarse y reevaluarse.

DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO

El diseño del modelo de negocio involucra tres componentes clave (discutidos en el capítulo 2): identificar el mercado objetivo, articular la propuesta de valor de la oferta en ese mercado y delinear los atributos clave de la oferta de mercado (Figura 18.3):

- El **mercado objetivo** es el mercado en el que la empresa ha decidido crear valor con su oferta. Este mercado incluye los clientes objetivo que la compañía ha identificado como compradores potenciales de la oferta; los competidores que también pugnan por los clientes objetivo; los colaboradores que ayudarán a la empresa a distribuir la oferta y servir a los clientes objetivo; la empresa en sí misma; así como el contexto del mercado en el que opera la compañía.
- La **propuesta de valor** detalla el tipo de valor que la empresa planea crear para sus clientes objetivo y colaboradores en el mercado, así como la forma en que la compañía piensa capturar parte de este valor para sí misma.
- La **oferta de mercado** describe cómo la empresa creará, comunicará y entregará valor a sus clientes objetivo, colaboradores y partes interesadas de la compañía. Esto implica especificar los aspectos del producto, el servicio, la marca, el precio, los incentivos, la comunicación y la distribución de la oferta de la empresa.

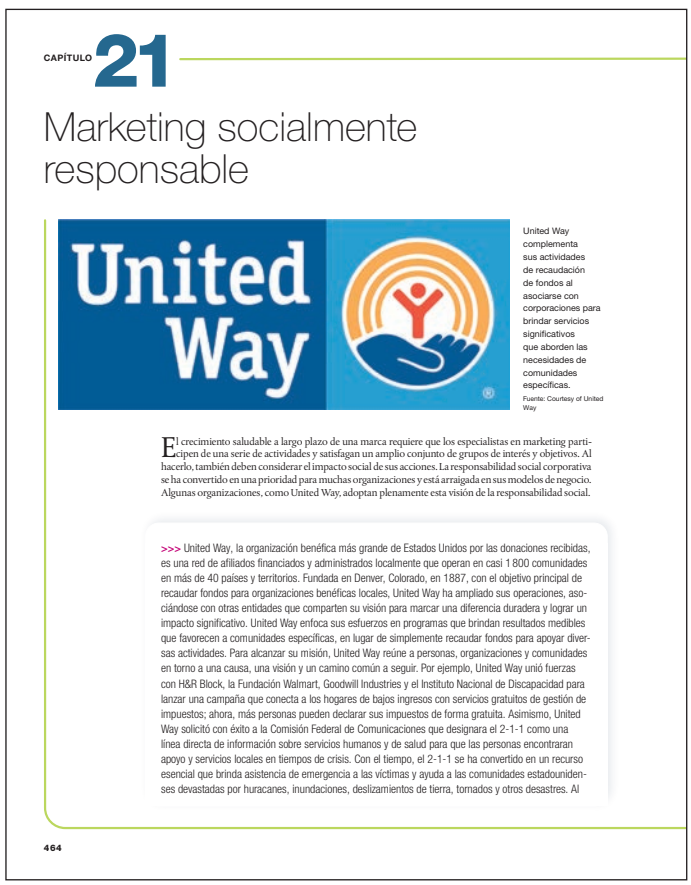
La creación de valor de mercado es el objetivo último del modelo de negocio. En consecuencia, el éxito de una oferta está determinado por el grado en que crea valor para sus clientes objetivo, colaboradores y la empresa. Por lo tanto, el diseño de un modelo de negocio para una nueva oferta se guía por tres preguntas clave: *¿la oferta crea valor para los clientes objetivo?, ¿la oferta genera valor para los colaboradores de la empresa? y ¿la oferta crea valor para la empresa?*

Los principios clave involucrados en el desarrollo de la propuesta de valor y el proceso de creación de valor para el cliente, la empresa y el colaborador se analizaron en detalle en el capítulo 2.



FIGURA **18.3**
Los componentes clave del modelo de negocios de una nueva oferta.
Fuente: Alexander Chernev, Strategic Marketing Management: Theory and Practice (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019).

- El capítulo 18, "Desarrollo de nuevas ofertas de mercado", que era el capítulo 15 en la edición anterior, ahora está organizado de forma que refleja los pasos clave del proceso de desarrollo de nuevos productos. En concreto, este capítulo incluye una nueva cobertura de la generación de ideas, el diseño del modelo de negocio, la implementación de la oferta y el despliegue en el mercado.
- El capítulo 19, "Construyendo la lealtad del cliente", aborda contenidos tratados en el capítulo 5 de la edición anterior y se centra en la gestión de las relaciones con los clientes.
- El capítulo 20, "Acceso a los mercados globales", cubre el contenido discutido en el capítulo 8 de la edición anterior.
- El capítulo 21, "Marketing socialmente responsable", es un capítulo nuevo que refleja la creciente importancia de la responsabilidad social de las empresas en la gestión del marketing. A medida que aumenta el número de compañías que definen su propósito más allá de los beneficios, la realización de negocios de una manera socialmente responsable se convierte en un aspecto clave de la creación de valor de mercado.


CAPÍTULO 21

Marketing socialmente responsable

United Way

United Way complementa sus actividades de recaudación de fondos al asociarse con corporaciones para brindar servicios significativos que aborden las necesidades de comunidades específicas.
Fuente: Courtesy of United Way

El crecimiento saludable a largo plazo de una marca requiere que los especialistas en marketing participen de una serie de actividades y satisfagan un amplio conjunto de grupos de interés y objetivos. Al hacerlo, también deben considerar el impacto social de sus acciones. La responsabilidad social corporativa se ha convertido en una prioridad para muchas organizaciones y está arraigada en sus modelos de negocio. Algunas organizaciones, como United Way, adoptan plenamente esta visión de la responsabilidad social.

>>> United Way, la organización benéfica más grande de Estados Unidos por las donaciones recibidas, es una red de afiliados financiados y administrados localmente que operan en casi 1 800 comunidades en más de 40 países y territorios. Fundada en Denver, Colorado, en 1887, con el objetivo principal de recaudar fondos para organizaciones benéficas locales, United Way ha ampliado sus operaciones, asociándose con otras entidades que comparten su visión para marcar una diferencia duradera y lograr un impacto significativo. United Way enfoca sus esfuerzos en programas que brindan resultados medibles que favorecen a comunidades específicas, en lugar de simplemente recaudar fondos para apoyar diversas actividades. Para alcanzar su misión, United Way reúne a personas, organizaciones y comunidades en torno a una causa, una visión y un camino común a seguir. Por ejemplo, United Way unió fuerzas con H&R Block, la Fundación Walmart, Goodwill Industries y el Instituto Nacional de Discapacidad para lanzar una campaña que conecta a los hogares de bajos ingresos con servicios gratuitos de gestión de impuestos; ahora, más personas pueden declarar sus impuestos de forma gratuita. Asimismo, United Way solicitó con éxito a la Comisión Federal de Comunicaciones que designara el 2-1-1 como una línea directa de información sobre servicios humanos y de salud para que las personas encontraran apoyo y servicios locales en tiempos de crisis. Con el tiempo, el 2-1-1 se ha convertido en un recurso esencial que brinda asistencia de emergencia a las víctimas y ayuda a las comunidades estadounidenses devastadas por huracanes, inundaciones, deslizamientos de tierra, tornados y otros desastres. Al

464

CARACTERÍSTICAS ACTUALIZADAS DE LOS CAPÍTULOS

Además del nuevo contenido básico, todos los capítulos tienen una serie de características (abridores de capítulos, ejemplos en el texto, *Visión de marketing* y *Lecciones de marketing*) que pretenden ilustrar los conceptos clave y aumentar la relevancia del debate teórico. Muchos de los elementos de la 16.ª edición son nuevos y todos los que aparecían en la edición anterior se han actualizado para reflejar mejor el entorno de marketing actual. A continuación, se enumeran algunas de las empresas y temas destacados en las novedades de la edición actual.

- Nuevas aperturas de capítulos: Bird (capítulo 1), Slack (capítulo 2), Pantanjali (capítulo 3), Qualtrics (capítulo 5), T-Mobile (capítulo 7), Tesla (capítulo 8), Publix (capítulo 9), Netflix (capítulo 11), Dove (capítulo 12), Net-a-Porter (capítulo 16), Dyson (capítulo 18), SoulCycle (capítulo 19) y United Way (capítulo 20).



CAPÍTULO 8

PARTE 4 | DISEÑAR VALOR

Diseño y gestión de productos

El Modelo 3 de Tesla se propuso demostrar que los autos eléctricos producidos en masa y respetuosos con el medioambiente superan exitosa y rentablemente la participación de mercado de los productores de vehículos tradicionales de gasolina.
Fuente: imageBROKER/Alamy Stock Photo

En el corazón de una gran marca hay un gran producto. Para lograr el liderazgo en el mercado, las empresas deben ofrecer productos y servicios de calidad superior que brinden un valor sin igual al cliente. Tesla ha conquistado el mercado de automóviles eléctricos en los Estados Unidos, gracias en parte a un enfoque incesante en la innovación y el rendimiento de los productos.

>>> En marzo del 2016, Tesla reveló el tan esperado Modelo 3, el vehículo que la compañía supone que finalmente lleve el automóvil eléctrico al consumidor masivo. Con un precio inicial de 35 000 dólares (después de que se tuvieran en cuenta los créditos de 8 000 dólares y el ahorro de combustible), el Modelo 3 tenía como objetivo interrumpir la industria automotriz al demostrar que la producción en masa de un vehículo ecológico es factible y rentable. El nuevo automóvil para el mercado masivo de Tesla generó mucho entusiasmo, provocando más de medio millón de pedidos anticipados, 100 000 de los cuales se realizaron antes de que se revelara el Modelo 3. El atractivo para el cliente se debió a varios factores. Quizás el más importante fue la falta de competencia directa. La combinación de la imagen de Tesla como una marca de lujo y el precio (relativamente) bajo la convirtieron en la única opción para los clientes que buscaban un sedán totalmente eléctrico con un precio de alrededor de 40 000 dólares. Para lograr su objetivo de construir 5 000 vehículos a la semana, Tesla invirtió cerca de mil millones de dólares para construir su primera Gigafactory, una fábrica de ensamblaje de vehículos y baterías de iones de litio cerca de Reno, Nevada.

Los esfuerzos de Tesla para aumentar la producción del Modelo 3 dieron sus frutos: en el 2018, se convirtió en el vehículo de lujo más vendido en los Estados Unidos, a pesar de que los autos eléctricos representaron solo el 1,12 % de las ventas totales de vehículos. A pesar de su éxito, Tesla enfrenta una creciente competencia de otros fabricantes de automóviles que están renovando sus líneas de productos para incluir un número cada vez mayor de vehículos totalmente eléctricos. Sin embargo, el enfoque de Tesla está en ganar participación en el mercado de automóviles tradicional. "Nuestra verdadera competencia no es el pequeño goteo de la producción de autos eléctricos que no son de Tesla" , argumentó el director ejecutivo de Tesla, Elon Musk, "sino la enorme avalancha de autos de gasolina que salen de las fábricas del mundo todos los días". En el otoño del 2020, Elon Musk presentó un plan para que Tesla construyera un auto eléctrico de 25 000 dólares usando baterías de costo drásticamente más bajo para convertir potencialmente a la compañía en el fabricante de autos más grande del mundo.[1]

La planificación de marketing comienza con la formulación de una oferta para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes meta. El comprador juzgará los beneficios de la oferta en tres elementos básicos: producto, servicio y marca. En este capítulo examinamos el producto; en el capítulo 9, los servicios; y en el capítulo 10, la marca. Los tres elementos (producto, servicio y marca) deben fusionarse en una oferta de mercado competitivamente atractiva.

Diferenciación del producto

Para competir con éxito en el mercado, los productos deben diferenciarse. En un extremo están los productos que permiten poca variación: pollo, aspirina y acero. Sin embargo, incluso aquí es posible cierta diferenciación: los pollos Perdue, la aspirina de Bayer y Tata Steel de la India han forjado identidades distintas en sus categorías. Procter & Gamble fabrica detergentes para ropa Tide, Cheer y Gain, cada uno con una identidad de marca distinta. En el otro extremo están los productos que se prestan a una alta diferenciación, como automóviles, edificios comerciales y muebles. Aquí el vendedor se enfrenta a una gran cantidad de posibilidades de diferenciación.

Los productos bien diferenciados crean importantes ventajas competitivas. Crear un aura distintiva para un producto que lo ayude a distanciarse de la competencia implica movimientos que van desde impresionantes avances tecnológicos, como el sistema robótico Da Vinci de Intuitive Surgical para cirugía mínimamente invasiva, hasta ajustes simples, como poner una calcomanía de Chiquita en un plátano. Algunas marcas, como De Beers, diferencian sus productos vinculándolos a ocasiones especiales. Otros, como Tropicana y Tiffany, usan empaques para asegurarse de que se destacan de sus respectivos competidores.

Los atributos en función de los cuales se diferencian incluyen la funcionalidad principal, las características, la calidad del desempeño, la calidad de conformidad, la durabilidad, la confiabilidad, la forma, el estilo y la personalización.[2] El diseño se ha convertido en un diferenciador cada vez más importante y lo trataremos por separado más adelante en este capítulo.

- **Funcionalidad principal**. Para crear valor para el cliente, los productos deben ofrecer un beneficio principal. Los productos que no cumplan con su propuesta de valor central inevitablemente fracasarán en el mercado. Considere la difícil situación de Nokia, que alguna vez fue un gran talento.

Objetivos de aprendizaje. Después de estudiar este capítulo debería ser capaz de:

8.1 Explicar cómo las empresas utilizan la diferenciación de los productos para crear un valor de mercado.
8.2 Explicar el papel del diseño del producto en la diferenciación de las ofertas de mercado.
8.3 Discutir los aspectos clave del diseño de carteras de productos y líneas de productos.
8.4 Describir las decisiones clave involucradas en la gestión del empaquetado del producto.
8.5 Explicar cómo las empresas diseñan y gestionan fianzas y garantías de productos.

160 161

- Nuevos ejemplos integrados en el texto en varios capítulos: Geico (capítulo), Haagen-Dazs (capítulo 8), Twilio (capítulo 11), Tupperware (capítulo 14), Ambit Energy (capítulo 14), Wegmans (capítulo 19), Starbucks (capítulo 20), Uniqlo (capítulo 20) y Faguo (capítulo 21).
- Nuevas *Visión de marketing*: *Teoría de la decisión conductual* (capítulo 3), *Persiguiendo la larga cola* (capítulo 6), *Cuestiones éticas en la fijación de precios de medicamentos de prescripción* (capítulo 11), *Gestión de la imagen de precios de un minorista* (capítulo 16) y *La adopción de innovaciones* (capítulo 18).
- Nuevos *Lecciones de marketing*: Alibaba (capítulo 4), LEGO (capítulo 5), Chase Sapphire (capítulo 6), Warby Parker (capítulo 7), Priceline (capítulo 11), Uber (capítulo 11), Avon (capítulo 14), Airbnb (capítulo 17); Honest Tea (capítulo 18), WeChat (capítulo 18), Stitch Fix (capítulo 19), Caesars Entertainment (capítulo 19), Mandarin Oriental (capítulo 20), Ben & Jerry's (capítulo 21) y Tiffany & Co. (capítulo 21).

Resolver los desafíos de aprendizaje y enseñanza

Muchos estudiantes que siguen un curso de dirección de marketing son creativos y tienen grandes habilidades de comunicación. Sin embargo, presentan dificultades para desarrollar planes de marketing que combinen enfoques de marketing probados con herramientas de marketing modernas, para así generar nuevos clientes y mantener a los existentes. La decimosexta edición de *Dirección de marketing* aborda estos desafíos, al reflejar los cambios en la teoría y la práctica del marketing, además de proporcionar ejemplos relevantes de una variedad de industrias.

Esta edición prepara a los estudiantes para trabajar en el entorno actual a medida que las empresas: (1) pasan cada vez más de gestionar carteras de productos y servicios a gestionar carteras de *clientes*; (2)

cambian los productos masivos independientes por soluciones de servicio integradas y personalizadas; (3) usan análisis de datos e inteligencia artificial para crear y capturar mejor el valor del cliente; (4) recurren a las redes sociales en lugar de la publicidad tradicional para promocionar sus ofertas; (5) mejoran sus métodos para calcular la rentabilidad y el valor de vida del cliente; (6) se centran en medir el rendimiento de su inversión en marketing y su impacto en el valor para los accionistas; y (7) se preocupan por las implicaciones éticas y sociales de sus decisiones de marketing.

Buscando abordar todos estos cambios, la decimosexta edición está organizada para describir e interpretar específicamente las siguientes siete funciones que constituyen la gestión moderna de marketing en el siglo XXI:

1. Desarrollar un plan de marketing estratégico.
2. Comprender el mercado y capturar información clave.
3. Elaborar estrategias de marketing ganadoras.
4. Diseñar el valor de mercado.
5. Comunicar el valor de mercado.
6. Aportar valor de mercado.
7. Gestionar el crecimiento de forma socialmente responsable.

A medida que las empresas cambian, también lo hace su organización de marketing. El marketing ya no es un departamento de la compañía encargado de un número limitado de tareas. Es una empresa que abarca toda la empresa. Impulsa la visión, la misión y la planificación estratégica de la compañía. El marketing tiene que ver con decisiones como a quién quiere la empresa como cliente, qué necesidades de esos clientes debe satisfacer, qué productos y servicios ofrecer, qué precios establecer, qué comunicaciones enviar y recibir, qué canales de distribución utilizar y qué asociaciones desarrollar.

UNA PEDAGOGÍA QUE ENFATIZA EJEMPLOS DE MARKETING RELEVANTES DEL MUNDO REAL

El aprendizaje eficaz ocurre cuando la teoría sólida se complementa con ejemplos prácticos relevantes. Con este fin, la decimosexta edición incluye una variedad de características (viñetas de apertura de capítulo, ejemplos en el texto, *Visión de marketing* y *Lecciones de marketing*), diseñadas para involucrar a los estudiantes, destacando la aplicación práctica de los conceptos tratados en cada capítulo.

- Cada capítulo comienza con un ejemplo real de marketing que atrae a los estudiantes y establece el contexto del tema a desarrollar.
- Cada capítulo incluye varios apartados con ejemplos de marketing reales y atractivos para ilustrar los conceptos clave de las diferentes secciones.
- Cada capítulo propone al menos un artículo denominado *Visión de marketing* que aborda un tema específico del marketing en mayor detalle, para proporcionar una cobertura en profundidad y fomentar una mejor comprensión de este tema.

VISIÓN DE **marketing**

Gestión de la imagen de precios de un minorista

La **imagen de precios** refleja la percepción general que tienen los consumidores sobre el nivel de precios en un minorista determinado. Por ejemplo, se considera que Walmart es bastante económico, mientras que se piensa que Target tiene un precio moderado. La imagen del precio difiere del precio, el cual se expresa cuantitativamente, mientras que la imagen del precio es de naturaleza cualitativa. Esto significa que los consumidores asumen los precios de un minorista en términos categóricos como "caro" o "económico". La imagen de los precios reside en la mente de los compradores; por lo tanto, se basa en la percepción que tienen los consumidores de los precios de un minorista en particular, en comparación con otros minoristas, y no es un reflejo exacto del nivel real de los precios de un minorista.

Muchos gerentes creen erróneamente que la imagen de precios se basa únicamente en los precios dentro de una tienda específica y que administrar la imagen de precios es tan simple como ajustar los precios de los artículos que ofrece la tienda. Esto da como resultado la teoría de que un minorista reduce su imagen de precios al disminuir los precios de los artículos en su surtido.

Sin embargo, este método de restablecer la imagen de precios no ha resultado efectivo. Los precios bajos o altos son un factor fundamental en la formación de la imagen de precios de un minorista, pero los precios no son lo único que los consumidores tienen en cuenta cuando se forman

- *Nivel medio de precios.* La imagen de precios depende de los precios reales de los artículos vendidos por un minorista en particular, aunque no del todo. Una tienda en la que los precios sean sustancialmente superiores a los de sus competidores tendrá dificultades para convencer a los clientes de que no tiene un precio alto, independientemente de otras medidas que pueda tomar para cambiar su imagen de precios.
- *Artículos de valor conocido.* Los consumidores normalmente no examinan todos los precios en una tienda; en cambio, tienden a centrarse en artículos cuyos precios conocen, que se denominan artículos de valor conocido o indicadores. Como los compradores conocen los precios de estos artículos en otras tiendas, los utilizan para determinar si un precio en particular es competitivo o no. Generalmente, los artículos de valor conocido caen en la categoría de artículos comprados con frecuencia como leche, refrescos y refrigerios, lo que permite a los consumidores comparar fácilmente los precios en diferentes tiendas.
- *Rango de precios.* Los consumidores se forman una opinión de la imagen de los precios no solo a partir del nivel promedio de precios en un minorista, sino también del rango de precios dentro de la tienda. Si, además de los artículos de valor conocido común-

- Cada capítulo incluye dos artículos titulados *Lecciones de marketing* que utilizan una empresa real relevante para ilustrar los conceptos de marketing tratados. Las preguntas brindan a los estudiantes la oportunidad de confirmar su comprensión y aplicar el pensamiento crítico. Los profesores pueden asignar las preguntas como deberes o utilizarlas para el debate en clase.

LECCIONES DE
marketing

Warby Parker

Warby Parker fue fundada por cuatro estudiantes del MBA de Wharton que querían ofrecer a los consumidores anteojos de diseño en línea a un precio asequible. En ese momento, la industria de las gafas estaba dominada por dos empresas: Luxottica y Essilor. Luxottica diseñaba, fabricaba y vendía al por menor la mayoría de las monturas de gafas. La empresa poseía licencias para la fabricación de las marcas más populares, como Ralph Lauren, Ray-Ban y Oakley, a su vez era propietaria de cadenas minoristas de productos ópticos como LensCrafters y Sunglass Hut. Mientras que Luxottica se especializaba en armazones, Essilor, el mayorista de lentes ópticos más grande de los Estados Unidos, dominaba la porción de



Fuente: Robert K. Chin - Storefronts/Alamy Stock Photo

Las características anteriores recogen muchos de los cambios y las tendencias significativas en el mercado y mejoran en gran medida la comprensión del material al ilustrar los conceptos clave del marketing. Además, estos ejemplos del mundo real estimulan el interés y el compromiso de los estudiantes con el material.

RECURSOS DIDÁCTICOS PARA INSTRUCTORES*

Encontrará información detallada y recursos en www.pearson.com.

Reconocimientos

La decimosexta edición de *Dirección de marketing* lleva la huella de muchas personas.

De Philip Kotler y Kevin Lane Keller: Estamos encantados de presentar al profesor Alexander Chernev como coautor de la decimosexta edición de *Dirección de marketing*. Alex ha contribuido en el campo del marketing de muchas maneras: como un investigador consumado, un maestro aclamado, un escritor prolífico y una fuente confiable de conocimiento experto para numerosas empresas y organizaciones. Es uno de esos raros estudiosos del marketing que combina hábilmente rigor y relevancia en todo lo que hace. Alex se ha hecho de un nombre por su capacidad única para desarrollar y difundir conocimientos de marketing fundamentales y no podríamos estar más satisfechos de haber tenido la oportunidad de trabajar con él en esta nueva edición. Aportó nuevas ideas, un nuevo pensamiento y una nueva energía que han transformado y mejorado significativamente el libro. Agradecemos a Alex su contribución y esperamos trabajar juntos muchas más ediciones.

De Philip Kotler: Mis colegas y colaboradores de la Kellogg School of Management de la Northwestern University siguen influyendo mucho en mi forma de pensar: Eric Anderson, Jim Anderson, Robert Blattberg, Ulf Böckenholt, Bobby Calder, Gregory Carpenter, Moran Cerf, Alexander Chernev, Anne Coughlan, David Gal, Kelly Goldsmith, Kent Grayson, Karsten Hansen, Lakshman Krishnamurthi, Angela Lee, Sidney Levy, Vincent Nijs, Neil Roese, Mohan Sawhney, John Sherry Jr., Louis Stern, Brian Sternthal, Alice Tybout, Florian Zettelmeyer y Andris Zoltners. También quiero dar las gracias a la familia S. C. Johnson por su generoso apoyo a mi cátedra en la Kellogg School. Completando el equipo de Northwestern están mis antiguos decanos, Donald P. Jacobs, Dipak Jain y Sally Blount, quienes han prestado su generoso apoyo a mis investigaciones y escritos.

Varios antiguos profesores del departamento de marketing tuvieron una gran influencia en mi forma de pensar: Steuart Henderson Britt, Richard M. Clewett, Ralph Westfall, Harper W. Boyd, Sidney

* Los recursos corresponden a la versión e idioma originales del libro (decimosexta edición, inglés). Si requiere cualquier información adicional puede escribir a soporte@pearson.com

J. Levy, John Sherry y John Hauser. También quiero reconocer a Gary Armstrong por nuestro trabajo sobre *Principios de marketing.*

Estoy en deuda con los siguientes coautores de las ediciones internacionales de *Marketing Management* y *Principles of Marketing*, quienes me han enseñado mucho sobre cómo adaptar el pensamiento de la dirección de marketing a los problemas de diferentes naciones: Swee-Hoon Ang y Siew-Meng Leong (National University of Singapore), Chin-Tiong Tan (Singapore Management University), Marc Oliver Opresnik (University of Luebeck, Germany), Linden Brown y Stewart Adam (Deakin University, Australia), Suzan Burton (Macquarie Graduate School of Management, Australia), Sara Denize (University of Western Sydney, Australia), Delphine Manceau (ESCP-EAP European School of Management, France), John Saunders (Loughborough University, United Kingdom), Veronica Wong (Warwick University, United Kingdom), Jacob Hornick (Tel Aviv University, Israel), Walter Giorgio Scott (Universita Cattolica del Sacro Cuore, Italy), Peggy Cunningham (Queen's University, Canadá), y Taihong Lu (Sun Yat-sen University, China).

También quiero reconocer cuánto he aprendido trabajando con coautores en temas de marketing más especializados: Alan Andreasen, Christer Asplund, Paul N. Bloom, John Bowen, Roberta C. Clarke, Karen Fox, David Gertner, Evert Gummesson, Michael Hamlin, Thomas Hayes, Donald Haider, David Houle, Hooi Den Hua, Dipak Jain, Somkid Jatusripitak, Hermawan Kartajaya, Milton Kotler, Neil Kotler, Nancy Lee, Sandra Liu, Suvit Maesincee, James Maken, Waldemar Pfoertsch, Gustave Rath, Irving Rein, Eduardo Roberto, Christian Sarkar, Joanne Scheff, Joel Shalowitz, Ben Shields, Francois Simon, Robert Stevens, Fernando Trias de Bes, Walter Vieira, Bruce Wrenn y David Young.

Mi principal deuda sigue siendo con mi encantadora esposa, Nancy, quien me brindó el tiempo, el apoyo y la inspiración necesarios para preparar esta edición. Es verdaderamente nuestro libro.

De Kevin Lane Keller: Me beneficio continuamente de la sabiduría de mis colegas de marketing de Tuck. También reconozco con gratitud las invaluables contribuciones a la investigación y la docencia de mis compañeros y colaboradores de la facultad a lo largo de los años. Tengo una deuda de gratitud considerable con Jim Bettman y Rick Staelin de la Universidad de Duke, por ayudarme a iniciar mi carrera académica y servir como modelos positivos hasta el día de hoy. Asimismo, agradezco todo lo que he aprendido al trabajar con muchos ejecutivos de la industria que han compartido con generosidad sus conocimientos y experiencias. Por ultimo, doy gracias especialmente a Punam, mi esposa, y Carolyn y Allison, mis hijas, quienes hacen que todo suceda y valga la pena.

De Alexander Chernev: Este libro se ha beneficiado de la sabiduría de muchos de mis colegas actuales y anteriores de la Kellogg School of Management de la Northwestern University. Tengo una considerable deuda de gratitud con Philip Kotler, quien despertó mi interés en la dirección de marketing. También estoy en deuda con Jim Bettman, Julie Edell Britton, Joel Huber, John Lynch, John Payne y Rick Staelin de la Fuqua School of Business de la Universidad de Duke, por su asesoramiento y apoyo al comienzo de mi carrera académica. Además, me gustaría agradecer a mis estudiantes actuales y anteriores del MBA y Ph. D., quienes ayudaron a dar forma a muchos de los conocimientos conceptuales y ejemplos prácticos presentados en este texto. Doy gracias especiales a Alexander Moore (Universidad de Chicago) por su valioso aporte y perspicaces comentarios, así como a Joanne Freeman por su edición creativa del contenido de este texto.

Estamos en deuda con los siguientes colegas de otras universidades que revisaron esta nueva edición de *Dirección de marketing*:

Susan Baxter, LIM College
Courtney Cothren, University of Missouri
Jacqueline Eastman, Georgia Southern University
Cristina Farmus, Purdue University
Dr. Kelli Lynn Fellows, Pfeiffer University
David Fleming, Indiana State University
William Foxx, Troy University
Paul Galvani, University of Houston
John Gironda, Nova Southeastern University
Anne Hamby, Hofstra University
Hal Kingsley, Erie County Community College
Jennifer Landis, Wilmington University
Dian O'Leary, Wilmington University
Danielle C. Pienkowski, Bryant & Stratton College
Elizabeth Purinton-Johnson, Marist College
Raj Sachdev, Columbia College
Christina Simmers, Missouri State University
Sunil Jumar Singh, University of Nebraska-Lincoln
Raphael Thomadsen, Washington University in St. Louis
George Young, Liberty University

También nos gustaría dar gracias a los colegas que han revisado ediciones anteriores de *Dirección de marketing*:

Homero Aguirre, TAMIU
Alan Au, University of Hong Kong
Hiram Barksdale, University of Georgia
Jennifer Barr, Richard Stockton College
Boris Becker, Oregon State University
Sandy Becker, Rutgers University
Parimal Bhagat, Indiana University of Pennsylvania
Sunil Bhatla, Case Western Reserve University
Michael Bruce, Anderson University
Frederic Brunel, Boston University
John Burnett, University of Denver
Lisa Cain, University of California at Berkeley and Mills College
Surjit Chhabra, DePaul University
Yun Chu, Frostburg State University
Dennis Clayson, University of Northern Iowa
Bob Cline, University of Iowa
Brent Cunningham, Jacksonville State University
Hugh Daubek, Purdue University
John Deighton, University of Chicago
Kathleen Dominick, Rider University
Tad Duffy, Golden Gate University
Lawrence Kenneth Duke, Drexel University
Mohan Dutta, Purdue University
Barbara Dyer, University of North Carolina at Greensboro
Jackie Eastman, Georgia Southern University
Steve Edison, University of Arkansas–Little Rock
Alton Erdem, University of Houston at Clear Lake
Elizabeth Evans, Concordia University
Barbara S. Faries, Mission College
William E. Fillner, Hiram College
Barb Finer, Suffolk University
Chic Fojtik, Pepperdine University
Renee Foster, Delta State University
Frank J. Franzak, Virginia Commonwealth University
Ralph Gaedeke, California State University, Sacramento
Robert Galka, DePaul University
Betsy Gelb, University of Houston at Clear Lake
Dennis Gensch, University of Wisconsin, Milwaukee
David Georgoff, Florida Atlantic University
Rashi Glazer, University of California, Berkeley
Bill Gray, Keller Graduate School of Management
Albert N. Greco, Fordham University
Barbara Gross, California State University at Northridge
Lewis Hershey, Fayetteville State University
Thomas Hewett, Kaplan University
Mary Higby, University of Detroit–Mercy
John A. Hobbs, University of Oklahoma
Arun Jain, State University of New York, Buffalo
Michelle Kunz, Morehead State University
Eric Langer, Johns Hopkins University
Even Lanseng, Norwegian School of Management
Brian Larson, Widener University
Ron Lennon, Barry University
Michael Lodato, California Lutheran University
Henry Loehr, Pfeiffer University–Charlotte
Bart Macchiette, Plymouth University
Susan Mann, Bluefield State College
Charles Martin, Wichita State University
H. Lee Matthews, Ohio State University
Paul McDevitt, University of Illinois at Springfield
Mary Ann McGrath, Loyola University, Chicago
John McKeever, University of Houston
Kenneth P. Mead, Central Connecticut State University
Henry Metzner, University of Missouri, Rolla
Robert Mika, Monmouth University
Mark Mitchell, Coastal Carolina University
Francis Mulhern, Northwestern University
Pat Murphy, University of Notre Dame
Jim Murrow, Drury College
Zhou Nan, University of Hong Kong
Nicholas Nugent, Boston College
Nnamdi Osakwe, Bryant & Stratton College
Donald Outland, University of Texas, Austin
Albert Page, University of Illinois, Chicago
Young-Hoon Park, Cornell University
Koen Pauwels, Dartmouth College
Lisa Klein Pearo, Cornell University
Keith Penney, Webster University
Patricia Perry, University of Alabama
Mike Powell, North Georgia College and State University
Hank Pruden, Golden Gate University
Christopher Puto, Arizona State University
Abe Qstin, Lakeland University
Anthony Racka, Oakland Community College
Lopo Rego, University of Iowa
Jamie Ressler, Palm Beach Atlantic University

Richard Rexeisen, University of St. Thomas
William Rice, California State University–Fresno
Scott D. Roberts, Northern Arizona University
Bill Robinson, Purdue University
Robert Roe, University of Wyoming
Jan Napoleon Saykiewicz, Duquesne University
Larry Schramm, Oakland University
James E. Shapiro, University of New Haven
Alex Sharland, Hofstra University
George David Shows, Louisiana Tech University
Dean Siewers, Rochester Institute of Technology
Anusorn Singhapakdi, Old Dominion University
Jim Skertich, Upper Iowa University
Allen Smith, Florida Atlantic University
Joe Spencer, Anderson University
Mark Spriggs, University of St. Thomas
Nancy Stephens, Arizona State University
Michael Swenso, Brigham Young University, Marriott School
Thomas Tellefsen, The College of Staten Island–CUNY
Daniel Turner, University of Washington
Sean Valentine, University of Wyoming
Ann Veeck, West Michigan University
R. Venkatesh, University of Pittsburgh
Edward Volchok, Stevens Institute of Management
D. J. Wasmer, St. Mary-of-the-Woods College
Zac Williams, Mississippi State University
Greg Wood, Canisius College
Kevin Zeng Zhou, University of Hong Kong

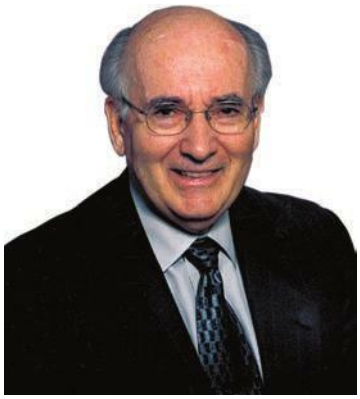
El talentoso personal de Pearson merece elogios por su papel en la configuración de la decimosexta edición. Queremos agradecer a nuestra editora, Lynn Huddon, por su contribución a esta revisión, así como a nuestra gerente de producto, Krista Mastroianni. También queremos dar gracias a nuestra productora de contenido, Claudia Fernandes, así como a nuestra gerente de proyecto, Kelly Murphy, por asegurarse de que todo avanzara y encajara de una manera tan personal, tanto con el libro como con los suplementos. Hemos contado con la magnífica ayuda editorial de Lena Buonanno, cuyas ideas han mejorado considerablemente esta edición. Asimismo, damos las gracias a nuestro equipo de marketing, Nayke Heine y Mellissa Yokell.

Philip Kotler
Profesor Emérito de Marketing
Kellogg School of Management
Northwestern University
Evanston, Illinois

Kevin Lane Keller
Profesor de Marketing E. B. Osborn
Tuck School of Business
Dartmouth College
Hanover, New Hampshire

Alexander Chernev
Profesor de Marketing
Kellogg School of Management
Northwestern University
Evanston, Illinois

Acerca de los autores



Philip Kotler es una de las principales autoridades mundiales en marketing. Es catedrático distinguido de la S. C. Johnson & Son de Marketing Internacional en la Kellogg School of Management de la Northwestern University (emérito). Recibió su grado de maestría de la University of Chicago y su Ph. D. en el MIT, ambos en Economía. Realizó un posdoctorado en Matemáticas en la Harvard University y otro sobre Ciencias de la Conducta en la University of Chicago.

El doctor Kotler es autor o coautor de *Principles of Marketing; Marketing: An Introduction; Strategic Marketing for Nonprofit Organizations; Marketing Models; The New Competition; Marketing Professional Services; Strategic Marketing for Educational Institutions; Marketing for Health Care Organizations; High Visibility; Social Marketing; Marketing Places; The Marketing of Nations; Marketing for Hospitality and Tourism; Standing Room Only; Museum Strategy and Marketing; Marketing Moves; Kotler on Marketing; Lateral Marketing; Winning at Innovation; Ten Deadly Marketing Sins; Chaotics; Winning Global Markets; Corporate Social Responsibility; Confronting Capitalism; Democracy in Decline; Advancing the Common Good; Social Media Marketing; Brand Activism; Marketing 3.0; Marketing 4.0; y My Adventures in Marketing.*

Además, ha publicado más de 150 artículos en importantes revistas especializadas, entre las que se encuentran *Harvard Business Review*, *Sloan Management Review*, *Business Horizons*, *California Management Review*, *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *Management Science*, *Journal of Business Strategy* y *Futurist*. Es el único profesional galardonado en tres ocasiones con el codiciado premio Alpha Kappa Psi al mejor artículo del año publicado en el *Journal of Marketing*.

El profesor Kotler fue el primero en recibir el premio Distinguished Marketing Educator Award por parte de la American Marketing Association (AMA) en 1985. La European Association of Marketing Consultants and Sales Trainers le otorgó el Premio a la Excelencia en Marketing. Fue elegido como Líder en Pensamiento de Marketing por los miembros académicos de la AMA en una encuesta de 1975. También recibió el Paul Converse Award de la AMA en 1978 como reconocimiento a su original contribución al marketing. En 1995, la organización Sales and Marketing Executives International (SMEI) lo nombró *Hombre de Marketing del Año*. En el 2002, el profesor Kotler recibió el Distinguished Educator Award por la Academy of Marketing Science. En el 2013 recibió el premio William L. Wilkie "Marketing for a Better World" y poco tiempo después le fue otorgada la Sheth Foundation Medal for Exceptional Contribution to Marketing Scholarship and Practice. En el 2014 ingresó al Marketing Hall of Fame.

Además, ha recibido 22 grados de doctorado Honoris causa por la Stockholm University, University of Zurich, Athens University of Economics and Business, DePaul University, Cracow School of Business and Economics, H.E.C. Groupe en París, Budapest School of Economic Science and Public Administration, University of Economics and Business Administration en Viena y Plekhanov Russian Academy of Economics.

El profesor Kotler también ha ejercido como consultor de muchas empresas de gran prestigio, tanto estadounidenses como extranjeras, entre ellas IBM, General Electric, AT&T, Honeywell, Bank of America, Merck, SAS Airlines y Michelin. Además, ha presidido el College of Marketing del Institute of Management Sciences, fue director de la American Marketing Association, miembro del consejo del Marketing Science Institute, director de Grupo MAC, miembro del consejo de Yankelovich Advisory Board y de Copernicus Advisory Board. Asimismo, fue miembro del consejo de gobierno de la School of the Art Institute of Chicago y de la junta de asesores de la Drucker Foundation. Ha viajado muchas veces por toda Europa, Asia y Sudamérica asesorando y ofreciendo conferencias en muchas empresas sobre oportunidades globales de marketing.



Kevin Lane Keller es profesor de la cátedra de marketing E. B. Osborn y decano asociado sénior de marketing y comunicaciones en la Tuck School of Business de Dartmouth College. El profesor Keller tiene un título AB en Matemáticas y Economía de Cornell University, un MBA de Carnegie-Mellon y un doctorado en Marketing de Duke University. En Dartmouth, imparte cursos de MBA sobre gestión estratégica de marcas y da conferencias en programas ejecutivos sobre esos temas.

Anteriormente, el profesor Keller formó parte del cuerpo docente de la Universidad de Stanford, donde también se desempeñó como jefe del grupo de marketing. Además, formó parte del cuerpo docente de la Universidad de California en Berkeley y de la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill, fue profesor invitado en la Universidad de Duke y en la Australian Graduate School of Management, y tiene dos años de experiencia en la industria como consultor de marketing para el Bank of America.

El área general de especialización del profesor Keller es comprender cómo las teorías y los conceptos relacionados con la psicología del consumidor pueden mejorar las estrategias de marca y marketing. Su investigación ha sido publicada numerosas veces en cada una de las cuatro principales revistas de marketing: *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *Journal of Consumer Research* y *Marketing Science*. Con más de 120 publicaciones, es también uno de los académicos de marketing más citados y ha recibido numerosos premios por sus logros en investigación.

Involucrado activamente en la industria, el profesor Keller ha trabajado en una serie de diferentes tipos de proyectos de marketing. Se ha desempeñado como consultor y asesor de especialistas en marketing de algunas de las marcas más exitosas del mundo, incluidas Accenture, American Express, Disney, Ford, Intel, Levi Strauss, L.L. Bean, Nike, Procter & Gamble y Samsung. Es un orador popular y muy buscado. Ha dado discursos de apertura y realizado talleres con altos ejecutivos en una amplia variedad de foros, así como conferencias en todo el mundo, desde Seúl a Johannesburgo, desde Sydney a Estocolmo y desde Sao Paulo a Mumbai.

Actualmente, el profesor Keller está realizando una variedad de estudios de investigación que abordan estrategias para construir, medir y administrar el valor de la marca. Para su quinta edición, su texto sobre esos temas, *Strategic Brand Management*, añadió como coautora a Vanitha Swaminathan. El libro sido adoptado en las mejores escuelas de negocios y firmas líderes en todo el mundo, siendo anunciado como la “biblia de la marca”. También se ha desempeñado como fideicomisario académico, director ejecutivo y miembro del comité ejecutivo del Marketing Science Institute.

Un ávido entusiasta de los deportes, la música y el cine en su llamado tiempo libre, el profesor Keller ha ayudado a administrar, comercializar y servir como productor ejecutivo para uno de los grandes tesoros del rock and roll de Australia, *The Church*, así como las leyendas del *power-pop* estadounidense Tommy Keene y Dwight Twilley. Actualmente es miembro de la Junta Directiva de la Ópera de Líbano y de la Fundación para el Autismo Doug Flutie, Jr. Vive en Etna, New Hampshire, con su esposa Punam (también profesora de marketing de Tuck) y sus dos hijas, Carolyn y Allison.



Alexander Chernev es profesor de marketing en Kellogg School of Management, Northwestern University. Tiene una maestría y un doctorado en Psicología de la Universidad de Sofía y un doctorado en Administración de Empresas de la Duke University. Es un líder del pensamiento académico, orador y asesor en el área de estrategia de marketing, gestión de marca, toma de decisiones del consumidor y economía del comportamiento.

El profesor Chernev ha escrito numerosos artículos centrados en la estrategia empresarial, la gestión de marcas, el comportamiento del consumidor y la planificación del mercado. Su investigación se ha publicado en las principales revistas de marketing y se ha citado con frecuencia en la prensa económica y popular, incluidos el *Wall Street Journal*, el *Financial Times*, el *New York Times*, el *Washington Post*, *Harvard Business Review*, *Scientific American*, *The Associated Press*, *Forbes* y *Bloomberg Businessweek*. Fue clasificado entre los diez académicos más prolíficos en las principales revistas de marketing por el *Journal of Marketing* y entre los cinco mejores profesores de marketing en el área de comportamiento del consumidor por una encuesta global de profesores de marketing publicada por el *Journal of Marketing Education*.

Además de artículos académicos y de gestión, el profesor Chernev ha publicado una serie de libros impactantes: *Strategic Marketing Management: Theory and Practice, Strategic Marketing Management: The Framework, Strategic Brand Management, The Marketing Plan Handbook, and The Business Model: How to Develop New Products, Create Market Value, and Make the Competition Irrelevant*, que se han traducido a varios idiomas y se utilizan en las principales escuelas de negocios de todo el mundo.

El profesor Chernev se ha desempeñado como editor de área para el *Journal of Marketing y el Journal of Consumer Psychology* y en los consejos editoriales de las principales revistas de investigación, incluido el *Journal of Marketing Research,* el *Journal of Consumer Research*, el *International Journal of Research in Marketing*, el *Journal of the Academy of Marketing Science* y el *Journal of Marketing Behavior*.

En la Kellogg School of Management, el profesor Chernev enseña estrategia de marketing, dirección de marca y teoría de la decisión conductual en programas de maestría, doctorado y educación ejecutiva. También ha enseñado en programas ejecutivos en INSEAD en Francia y Singapur, en el Institute for Management Development (IMD) en Suiza y en la University of Science and Technology de Hong Kong. Ha recibido numerosos premios de enseñanza, incluido el Premio de Enseñanza de Cursos Básicos, el Premio Profesor de Impacto de Kellogg y el Premio al Mejor Profesor del Programa de MBA ejecutivo de Kellogg, este último por 13 veces.

Además de la investigación y la docencia, el profesor Chernev se ha desempeñado como fideicomisario académico y actualmente es miembro del *Marketing Science Institute*. Se ha desempeñado como experto en numerosos casos legales relacionados con la propiedad intelectual, el comportamiento del consumidor y la estrategia de marketing. Un educador y presentador consumado, el profesor Chernev ha realizado conferencias y eventos corporativos en todo el mundo. Asesora a diversas empresas, desde firmas pertenecientes a Fortune 500 hasta empresas nuevas, sobre cuestiones de estrategia de marketing, dirección de marca, planificación estratégica y desarrollo de nuevos productos, así como sobre formas de diseñar sus modelos comerciales, crear marcas sólidas, descubrir oportunidades de mercado, desarrollar nuevos productos y servicios, además, de obtener una ventaja competitiva.

Dirección de marketing

CAPÍTULO 1

Definición de marketing para las nuevas realidades



Los pasajeros en los mercados globales piden usar Bird, una patineta eléctrica asequible y no contaminante, que se usa a través de un teléfono inteligente (o pueden solicitar que se la lleven a su casa o negocio). Con esta cruzan la ciudad y tienen la facilidad de dejarla en un espacio público.

Fuente: Alexander Cherne

De manera formal o informal, las personas y organizaciones se involucran en un gran número de actividades a las que podríamos llamar marketing. Debido a la revolución digital y a otros cambios importantes ocurridos en el ambiente de los negocios, el marketing eficaz se ha vuelto cada vez más vital y radicalmente nuevo. Considere el rápido éxito en el mercado de la puesta en marcha de Bird.

>>> Bird es una empresa de uso compartido de patinetas eléctricas dedicada a ofrecer transporte asequible y respetuoso con el medio ambiente. Su objetivo es brindar a los pasajeros que buscan hacer un viaje corto por la ciudad, o desde el metro o el autobús hasta su destino, un modo de transporte conveniente que no contamine el aire ni aumente el tráfico. Fundada en septiembre del 2017 y con sede en Venice, California, Bird brinda una flota de patinetas eléctricas compartidas a las que se puede acceder a través de un teléfono inteligente. En lugar de requerir áreas de estacionamiento específicas, las patinetas Bird se recogen y dejan en las aceras de toda la ciudad. El modelo de negocio de la empresa ha demostrado ser inmensamente popular; en su primer año de funcionamiento, sus patinetas estaban disponibles en más de 100 ciudades de América del Norte, Europa y Asia, y registraron 10 millones de viajes. Frente a la creciente competencia de otras empresas emergentes de patinetas compartidas sin anclaje, como Lime y Spin, el

modelo comercial de Bird ha evolucionado constantemente. De esta manera, introdujo el Bird Delivery, que permite a los consumidores solicitar la entrega de un Bird en su domicilio o negocio a primera hora de la mañana, para asegurarse de tener el transporte garantizado durante todo el día. Para acelerar la adopción, Bird también introdujo el Bird Platform, un conjunto de productos y servicios que brinda a los empresarios la oportunidad de convertirse en operadores independientes y administrar una flota de patinetas compartidas en su comunidad. Los operadores independientes tienen la opción de agregar su propio logotipo a las patinetas Bird y reciben apoyo logístico para cargar, mantener y distribuir las patinetas eléctricas todos los días.[1]

El buen marketing no es accidental. Es tanto un arte como una ciencia y resulta de una cuidadosa planificación y ejecución, donde se utilizan herramientas y técnicas de última generación. En este libro describiremos cómo los mejores especialistas en marketing actualizan las prácticas clásicas e inventan otras para encontrar soluciones creativas y prácticas ante las nuevas realidades que plantea esta disciplina. En este primer capítulo estableceremos los fundamentos de nuestro estudio mediante la revisión de importantes conceptos, herramientas, marcos y temas de marketing.

El alcance del marketing

Para ser un especialista en marketing es necesario entender qué es el marketing, cómo funciona, quién lo hace y qué se comercializa. Estos tres aspectos los discutiremos a continuación.

¿QUÉ ES MARKETING?

El **marketing** trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las mejores y más cortas definiciones de marketing es "satisfacer las necesidades de manera rentable". Cuando Google reconoció que la gente necesitaba acceder a la información de Internet de forma más efectiva y eficiente, creó un poderoso motor de búsqueda para organizar y darle prioridad. Cuando IKEA se dio cuenta de que la gente quería buenos muebles a precios sustancialmente más bajos, los abarató. Ambas empresas demostraron inteligencia de marketing y convirtieron una necesidad individual o social en una oportunidad de negocios rentable.[2]

American Marketing Association ofrece la siguiente definición formal: *Marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procedimientos existentes para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, los clientes, los socios y la sociedad en general.*[3] Ajustarse a estos procesos de intercambio requiere una cantidad considerable de trabajo y habilidades. La dirección de marketing tiene lugar cuando al menos un participante del intercambio potencial piensa en los medios que serán necesarios para obtener las respuestas deseadas de las otras partes. Así, la **dirección de marketing** es el *arte y la ciencia de elegir mercados meta y de obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, la entrega y la comunicación de un mayor valor para el cliente*.

Es posible distinguir entre la definición social y la empresarial de marketing. Una definición social muestra la función que desempeña el marketing en la sociedad; por ejemplo, un especialista en marketing dijo que el rol del marketing es "entregar un estándar de vida más alto". A continuación, presentamos una definición social que cumple con nuestro propósito: *el marketing es un proceso social por el cual tanto individuos como grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de*

Objetivos de aprendizaje. Después de estudiar este capítulo debería ser capaz de:

- **1.1** Definir el alcance del marketing.
- **1.2** Describir las nuevas realidades del marketing.
- **1.3** Explicar el papel del marketing en la organización.
- **1.4** Ilustrar cómo organizar y administrar un departamento de marketing moderno.
- **1.5** Explicar cómo construir una organización centrada en el cliente.

valor con otros individuos y grupos. La creación conjunta de valor entre los consumidores y las empresas, así como la importancia de crear y compartir valor, se han convertido en temas importantes en el desarrollo del pensamiento del marketing moderno.[4]

A veces, los gerentes piensan que marketing es "el arte de vender productos", pero muchas personas se sorprenden cuando escuchan que vender *no* es lo más importante del marketing. La venta solamente es la punta del iceberg del marketing. Peter Drucker, un destacado teórico de los negocios, lo explica de la siguiente manera:

> Es posible suponer que siempre será necesario vender. Pero el propósito del marketing es hacer que vender sea superfluo. El propósito del marketing es conocer y entender tan bien al cliente que el producto o servicio se ajuste a él y se venda por sí solo. Idealmente, el marketing debe hacer que el cliente esté listo para comprar. Todo lo que se requeriría, entonces, sería que el producto o servicio estuviera disponible.[5]

Cuando Nintendo diseñó el sistema de juegos Wii, cuando Apple lanzó su tableta de cómputo iPad y cuando Toyota introdujo al mercado su automóvil hibrido Prius, encontraron que sus pedidos se desbordaron debido a que habían diseñado el producto adecuado a partir de un cuidadoso trabajo de marketing acerca de los consumidores, la competencia y todos los factores externos que afectan los costos y la demanda.

¿QUÉ SE COMERCIALIZA?

Los especialistas en marketing comercializan 10 tipos principales de productos: bienes, servicios, eventos, experiencias, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas. Demos un rápido vistazo a estas categorías.

- **Bienes.** Los bienes físicos constituyen el grueso de la producción de la mayoría de los países y de los esfuerzos de marketing. Cada año, las compañías estadounidenses comercializan miles de millones de productos alimenticios frescos, envasados, en bolsas y congelados, además de millones de automóviles, refrigeradores (frigoríficos o neveras), televisores, máquinas y otros productos básicos de la economía moderna.
- **Servicios.** Conforme avanzan las economías, una proporción cada vez mayor de sus actividades se concentra en la producción de servicios. La economía de Estados Unidos produce actualmente una mezcla de alrededor de dos tercios de servicios por un tercio de bienes físicos. Los servicios incluyen el trabajo que realizan las aerolíneas, los hoteles, las empresas de alquiler de automóviles, los peluqueros y los estilistas, las personas que trabajan en el mantenimiento y las reparaciones, los contadores, los banqueros, los abogados, los ingenieros, médicos, los programadores de *software* y los consultores de negocios. Numerosas ofertas de mercado combinan bienes y servicios, como en el caso de la comida rápida.
- **Eventos.** Los especialistas en marketing promueven eventos basados en el tiempo, como las principales ferias industriales, los eventos artísticos y los aniversarios de las empresas. Eventos deportivos mundiales como los Juegos Olímpicos y la Copa Mundial de Fútbol se impulsan de forma enérgica, tanto hacia las empresas como hacia los aficionados.
- **Experiencias**. Al manejar varios bienes y servicios, una empresa puede crear, escenificar y comercializar experiencias. Magic Kingdom de Walt Disney World permite a sus clientes visitar un reino de hadas, un barco pirata o una mansión embrujada. Las experiencias personalizadas incluyen una semana en un campamento de béisbol con figuras del deporte ya retiradas, un campamento de fantasía de *rock and roll* de cuatro días o una escalada al Monte Everest.
- **Personas.** Los artistas, los músicos, los CEO, los médicos, los abogados y los financieros de alto nivel y otros profesionistas reciben ayuda de los especialistas en marketing.[6] Algunos deportistas y comediantes han hecho trabajos magistrales al comercializarse a sí mismos (Peyton Manning, mariscal de campo de la NFL; Oprah Winfrey, la veterana presentadora de programas de entrevistas; y los Rolling Stones, las leyendas del *rock and roll*). El consultor de negocios, Tom Peters, un maestro en la creación de marcas personales, aconseja que cada persona se convierta en una "marca".
- **Lugares.** Las ciudades, los estados, las regiones y las naciones enteras compiten para atraer turistas, residentes, fábricas y oficinas corporativas.[7] Los especialistas en marketing de lugares incluyen a los especialistas en desarrollo económico, agentes de bienes raíces, bancos comerciales, asociaciones locales de negocios y agencias de publicidad y relaciones públicas. Las Vegas Convention & Visitors Authority ha tenido mucho éxito con su atractiva campaña publicitaria "What Happens Here, Stays Here", donde se presenta a Las Vegas como un "área de juegos infantiles para adultos".
- **Propiedades.** Implican derechos de propiedad intangibles, ya sea para propiedades reales (bienes raíces) o para propiedades financieras (acciones y bonos). Se compran y venden. Estos intercambios requieren marketing. Los agentes de bienes raíces trabajan para propietarios o vendedores de propiedades, o compran y venden bienes inmuebles residenciales o comerciales. Las empresas de inversiones y los bancos comercializan valores tanto a inversionistas individuales como a institucionales.
- **Organizaciones.** Los museos, las organizaciones de las artes escénicas, las corporaciones y las organizaciones sin fines de lucro usan el marketing para potenciar su imagen pública y competir

por el público y sus recursos económicos. Algunas universidades han creado el puesto de director de marketing para administrar con mayor eficacia la identidad y la imagen de su escuela con todo tipo de recursos, desde folletos de admisión y ubicaciones en Twitter hasta estrategias de marca.

- **Información**. La información es conocimiento difundido. La producen, la comercializan y la distribuyen los informativos de radio y televisión, los periódicos, la Internet, los grupos de reflexión, las entidades gubernamentales y empresariales, así como las escuelas y universidades. Las empresas toman decisiones utilizando la información suministrada por organizaciones como Nielsen, R.R. Donnelley & Sons, Comscore, Gartner, J.D. Power and Associates, GfK e Ipsos.
- **Ideas.** Los vendedores sociales promueven ideas como "Los amigos no dejan que sus amigos conduzcan borrachos" y "Una mente es algo terrible de desperdiciar". Los partidos políticos promueven causas sociales como el control de armas, la reforma fiscal y una sanidad asequible. Como parte de sus actividades de responsabilidad social corporativa, muchas organizaciones promueven causas centradas en cuestiones como la pobreza, el cambio climático, los derechos civiles, la justicia social, la discriminación racial, la desigualdad de género, la disponibilidad de asistencia sanitaria y la obesidad infantil.

EL INTERCAMBIO DE MARKETING

Un especialista en marketing es alguien que busca una respuesta (captar la atención, una compra, un voto, un donativo, etc.) de un tercero llamado cliente potencial. Los especialistas en marketing tienen la habilidad para estimular la demanda de sus productos, pero esa es una visión limitada de lo que hacen, ya que también buscan influir en el nivel, el momento y la composición de la demanda para cumplir con los objetivos de la organización.

Tradicionalmente, un "mercado" era una ubicación física donde se reunían compradores y vendedores para comprar y vender bienes. Los economistas describen el mercado como el grupo de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un producto o clase de productos (como el mercado de la vivienda o el mercado de granos).

Hay cinco mercados básicos: mercados de insumos, mercados de productores, mercados de consumidores, mercados de intermediarios y mercados gubernamentales. Los cinco mercados básicos y sus flujos de conexión de bienes, servicios y dinero se muestran en la Figura 1.1. Los productores van a mercados de insumos (mercados de materia prima, de trabajo o de dinero), compran estos recursos y los transforman en bienes y servicios para vender productos terminados a los intermediarios, quienes a su vez los venden a los consumidores. Los consumidores venden su trabajo y reciben dinero con el que pagan los bienes y servicios que compran. El gobierno recauda ingresos fiscales para comprar bienes de los mercados de insumos, de productores y de intermediarios; luego, utiliza estos bienes y servicios para proveer servicios públicos. La economía de cada país y la economía mundial están formadas por grupos de mercados que interactúan y se encuentran vinculados mediante procesos de intercambio.

Los profesionales del marketing ven la *industria* como un grupo de vendedores y utilizan el término mercado para describir grupos de clientes. Hay mercados de necesidades (el mercado de la dieta), mercados de productos (el mercado del calzado), mercados demográficos (el mercado de los jóvenes "del milenio") y mercados geográficos (el mercado chino), así como mercados de votantes, mercados laborales y mercados de donantes.

La Figura 1.2 muestra la manera en que los vendedores y los compradores se conectan mediante cuatro flujos. Los vendedores envían al mercado bienes, servicios y comunicaciones como anuncios y publicidad directa por correo; a cambio reciben dinero e información, como datos sobre las actitudes

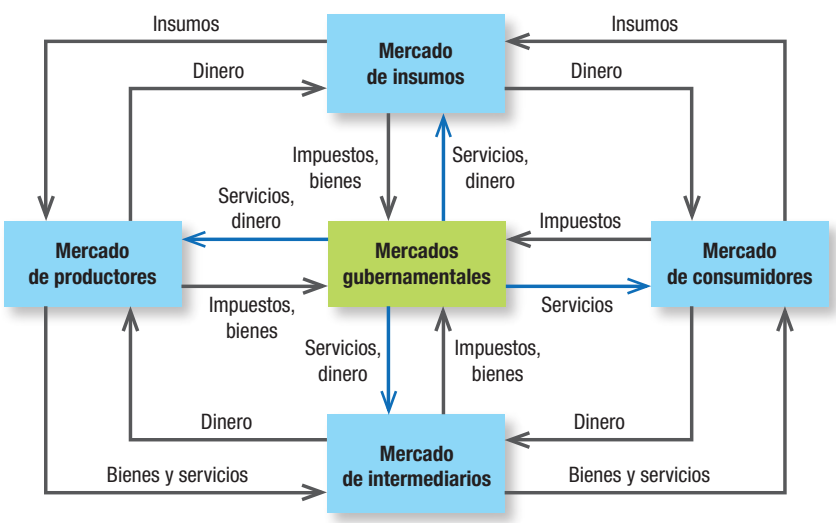
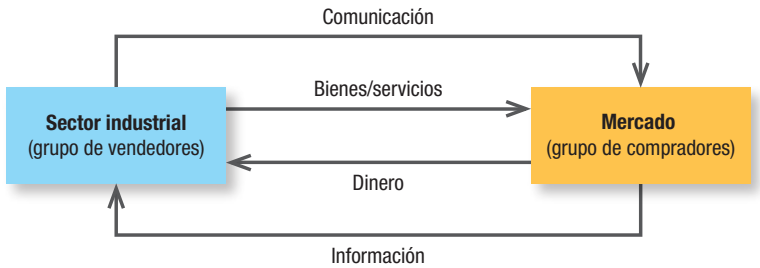


FIGURA **1.1**
Estructura de los flujos de bienes, servicios y dinero en una economía de intercambio moderna.

FIGURA **1.2**
Sistema simple de marketing.



de los clientes y las ventas El circuito interno muestra el intercambio de dinero por bienes y servicios; el circuito exterior muestra un intercambio de información.

Las finanzas, las operaciones, la contabilidad y otras funciones comerciales realmente no importan, sin una demanda suficiente de productos y servicios que permitan a una empresa obtener ganancias. En otras palabras, debe haber una línea superior efectiva para que exista una línea de fondo saludable. Por lo tanto, el éxito financiero depende de las habilidades de marketing. El valor del marketing se extiende a la sociedad en su conjunto. Ha permitido introducir productos nuevos o mejorados que facilitan o enriquecen la vida de las personas. El marketing exitoso genera demanda de productos y servicios, lo que, a su vez, crea puestos de trabajo. Al contribuir al resultado final, el marketing exitoso también permite a las empresas participar más plenamente en actividades socialmente responsables.[8]

En un entorno impulsado por la Internet y los dispositivos móviles, donde los consumidores, la competencia, la tecnología y las fuerzas económicas cambian rápidamente y las consecuencias se multiplican en un dos por tres, los especialistas en marketing deben elegir las características, los precios y los mercados, además, de decidir cuánto gastar en publicidad, en ventas, en servicios en línea y marketing móvil.

Hay poco margen de error en el marketing. Hace poco tiempo, MySpace, Yahoo!, Blockbuster y Barnes & Noble eran líderes admirados en sus industrias. ¡Cómo cambiaron las cosas en unos cuantos años! Cada una de estas marcas ha sido completamente superada por nuevos competidores (Facebook, Google, Netflix y Amazon) y ahora esas marcas luchan, en ocasiones sin éxito, solamente por sobrevivir. Las empresas deben avanzar constantemente. El mayor riesgo lo corren las empresas que no vigilan atentamente a sus clientes y competidores y, por tanto, no mejoran continuamente su oferta de valor y sus estrategias de mercado, satisfaciendo así a sus empleados, accionistas, proveedores y socios de canal.

La innovación en el marketing es fundamental. Las ideas imaginativas sobre la estrategia existen en muchos lugares dentro de una empresa. La alta gerencia debe identificar y alentar ideas frescas de tres grupos, generalmente, poco representados: empleados con perspectivas jóvenes o diversas, empleados que están lejos de la sede de la empresa y empleados nuevos en la industria. Cada grupo desafía lo tradicional de la empresa y estimula nuevas ideas.

La empresa británica RB (antes Reckitt Benckiser) ha innovado en el sector de los productos de limpieza doméstica, generando el 35 % de las ventas con productos de menos de tres años. A su personal multinacional se le anima a profundizar en los hábitos de consumo y se le recompensa por sus excelentes resultados.

Las nuevas realidades del marketing

El mercado es radicalmente diferente al de hace 10 años, con nuevos comportamientos de marketing, oportunidades y desafíos emergentes.[9] Las nuevas realidades del mercado se dividen en tres categorías principales: las fuerzas del mercado que configuran las relaciones entre las diferentes entidades del mercado, los resultados del mercado que se derivan de la interacción de estas fuerzas y el surgimiento del marketing holístico como un enfoque esencial para tener éxito en un mercado de rápida evolución.

La Figura 1.3 resume las cuatro principales fuerzas del mercado, los tres resultados clave del mercado y los cuatro pilares fundamentales del marketing holístico que ayudan a captar las nuevas realidades del marketing. Con estos conceptos establecidos, podemos identificar un conjunto específico de tareas que conforman una gestión de marketing y un liderazgo de marketing de éxito.

LAS CUATRO FUERZAS PRINCIPALES DEL MERCADO

El entorno empresarial actual se ha visto profundamente influido por cuatro fuerzas principales: la tecnología, la globalización, el entorno físico y la responsabilidad social. Analizamos estas cuatro fuerzas transformadoras con más detalle a continuación.

Tecnología. El ritmo del cambio y la escala de los logros tecnológicos son asombrosos. El rápido aumento del comercio electrónico, la comunicación móvil y en línea, además de la inteligencia artificial han ofrecido a los especialistas en marketing capacidades cada vez mayores. Los consumidores y los profesionales del marketing disponen ahora de cantidades ingentes de información y datos sobre casi todo.

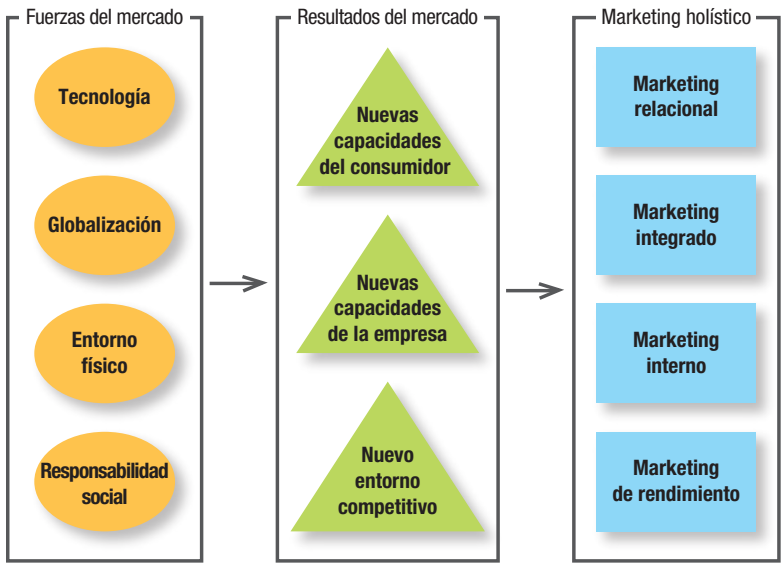


FIGURA **1.3**
Las nuevas realidades del marketing.

Los desarrollos tecnológicos han dado lugar a nuevos modelos de negocio que aprovechan las capacidades derivadas de estas tecnologías. Empresas como Netflix, Amazon, Airbnb y Uber adoptaron las nuevas tecnologías revolucionando los mercados, lo cual les permitió convertirse en actores fundamentales en las industrias en las que compiten.

Los avances en el análisis de datos, el aprendizaje automático y la inteligencia artificial han permitido a las empresas no solo comprender mejor a sus clientes, sino también adaptar sus ofertas a las necesidades de los consumidores. El aumento exponencial del poder de la informática (junto con complejos algoritmos de análisis de datos que incluyen el procesamiento del lenguaje natural, el reconocimiento de objetos y la computación afectiva), han proporcionado a los profesionales del marketing un conocimiento sin precedentes sobre sus clientes y les han permitido interactuar con ellos de forma personalizada. El crecimiento de las plataformas de análisis de datos e inteligencia artificial democratizaron estas tecnologías, poniéndolas al alcance de empresas más pequeñas que normalmente no habrían tenido los recursos necesarios para implantarlas por sí mismas.

Incluso las actividades de marketing tradicionales se han visto profundamente afectadas por la tecnología. Para mejorar la efectividad de la fuerza de ventas, el fabricante de medicamentos Roche entregó iPads a todo su equipo de ventas. Aunque la empresa había utilizado previamente un sofisticado sistema de *software* de gestión de relaciones con los clientes, aún dependía de los representantes de ventas para ingresar los datos de manera precisa y oportuna, lo que, lamentablemente, no siempre sucedía. Sin embargo, con los iPads, los equipos de ventas ingresan datos en tiempo real, mejorando la calidad de la información y liberando tiempo para otras tareas.

Globalización. El mundo juega en igualdad de condiciones y ofrece a los competidores de todo el planeta las mismas oportunidades para triunfar. Las barreras geográficas y políticas se han desmoronado a medida que la tecnología de las telecomunicaciones avanzadas y las plataformas de flujo de trabajo, las cuales permiten que todo tipo de computadoras trabajen juntas, continúan creando oportunidades casi ilimitadas para la comunicación, la colaboración y la extracción de datos. La noción de que el mundo se ha convertido en un lugar más pequeño que conecta negocios y clientes a nivel global está bien captada en la frase "El mundo es plano" acuñada por Thomas Friedman en su libro del mismo nombre.[10]

Friedman ilustra el impacto de la globalización con el siguiente ejemplo: la persona que toma su pedido en un McDonald's en Missouri podría estar trabajando en un centro de llamadas a 900 millas de distancia en Colorado Springs. Luego, esta persona comunica su pedido al McDonald's para que esté listo minutos más tarde, mientras usted conduce a la ventanilla de recogida. Friedman advierte sobre las consecuencias de ignorar el rápido ritmo de los avances globales que requerirán cambios en la forma en que las empresas hacen negocios, incluida la pérdida de empleos estadounidenses en favor de mano de obra calificada que trabajará por menos. Para tener éxito en este mundo "aplanado", la fuerza laboral de los Estados Unidos debe actualizar continuamente sus habilidades especializadas y crear productos superiores.

La globalización ha originado que los países sean cada vez más multiculturales. Las minorías estadounidenses tienen una influencia económica en expansión, con un poder adquisitivo que crece más rápido que el de la población en general. Las tendencias demográficas favorecen los mercados en desarrollo con poblaciones cuya edad promedio es inferior a los 25 años. En términos de crecimiento de la clase media, es probable que la gran mayoría de los próximos mil millones de personas que se unan a esta clase social sean asiáticos.[11]

La globalización cambia la innovación y el desarrollo de productos a medida que las empresas toman ideas y lecciones de un país y las aplican en otro. Después de años de poco éxito con sus escáneres de ultrasonido prémium en el mercado chino, GE desarrolló con gran aceptación una versión portátil de muy bajo costo que abordó las necesidades particulares del mercado del país. Posteriormente, comenzó a vender el producto en todo el mundo desarrollado para su uso en ambulancias y quirófanos donde los modelos existentes eran demasiado grandes.[12]

Entorno físico. El entorno físico en el que operan las empresas cambió drásticamente durante la última década. Dos cambios particularmente importantes en el entorno físico merecen especial atención: el cambio climático y los cambios en las condiciones de salud global.

El *cambio climático*, un término que se refiere a los cambios duraderos en el clima global de la Tierra, así como a los cambios en los climas regionales, tiene un impacto significativo en las actividades comerciales de una empresa. El cambio climático no se limita al calentamiento global; también implica temperaturas más bajas que altas (enfriamiento global). Además, los efectos del cambio climático van más allá de los cambios duraderos en la temperatura para desencadenar fenómenos meteorológicos más frecuentes y extremos, fluctuaciones en la humedad y las precipitaciones, y el aumento del nivel del mar como resultado de la expansión térmica de las aguas oceánicas y el derretimiento sin precedentes de los glaciares y las capas de hielo polar.

El cambio climático puede tener un efecto profundo en los modelos de negocios de casi todas las empresas, independientemente de su tamaño o la industria en la que operen. Por ejemplo, un aumento en la temperatura media anual reduce el rendimiento de frutas y verduras que están acostumbradas a temperaturas más frías y ocasiona un mayor rendimiento de la vegetación de clima cálido. A medida que se alarga la estación cálida, las actividades de clima cálido tienden a crecer, mientras que los deportes de invierno tienden a disminuir. El aumento del nivel del mar está creando importantes trastornos en el comercio mundial y en la vida cotidiana de las personas. Como resultado de ello y del clima extremo causado por el cambio climático, el gobierno de Indonesia anunció planes para trasladar su capital nacional en peligro de extinción de Yakarta a una nueva ubicación en la isla de Borneo. El impacto del aumento del nivel del mar no solo origina inundaciones frecuentes; también significa tasas más altas de erosión, mayor daño por tormentas y contaminación del agua potable con el agua salada.

Las *condiciones de salud* abarcan desde enfermedades de corta duración que se limitan a una zona geográfica particular hasta pandemias que se extienden por todo el mundo. Los cambios en las condiciones sanitarias influyen no solo en las operaciones de las empresas farmacéuticas, biotecnológicas y de gestión de la salud, sino también en las empresas que no están directamente relacionadas con la atención de la salud. Las pandemias, como la gripe aviar y la gripe porcina, tienen un efecto profundo en todas las áreas comerciales, incluidos los alimentos, el turismo, la hospitalidad y el transporte. Una pandemia verdaderamente global como la COVID-19 podría detener efectivamente la mayoría, si no todas las transacciones comerciales, lo que llevaría a una paralización virtual del comercio global. Dado que el proceso de globalización y el consiguiente aumento de los viajes por todo el mundo han incrementado la probabilidad de que enfermedades localizadas se conviertan en pandemias, los directivos deben estar preparados para adaptar sus modelos de negocio a las cambiantes condiciones sanitarias que amenazan a sus clientes, empleados y a los resultados de la empresa.

Responsabilidad social. La pobreza, la contaminación, la escasez de agua, el cambio climático, la injusticia social y la concentración de la riqueza exigen nuestra atención. El sector privado está asumiendo cierta responsabilidad para mejorar las condiciones de vida y las empresas de todo el mundo han elevado el papel de la responsabilidad social corporativa.

Debido a que los efectos del marketing se extienden a la sociedad en su conjunto, los marketeros deben considerar el contexto ético, ambiental, legal y social de sus actividades.[13] La tarea de la organización es, por lo tanto, determinar las necesidades, los deseos y los intereses de los mercados objetivo y satisfacerlos más eficaz y eficientemente que los competidores, preservando o mejorando el bienestar a largo plazo de los consumidores y la sociedad.

A medida que los productos se han ido convirtiendo en mercancías y los consumidores han adquirido una mayor consciencia social, algunas empresas (como The Body Shop, Timberland y Patagonia) han incorporado la responsabilidad social como una forma de diferenciarse de la competencia, buscando fomentar la preferencia del consumidor y lograr ventas y ganancias notables.[14]

Al realizar estos cambios en las prácticas comerciales y de marketing, las empresas también enfrentan dilemas éticos y cambios desconcertantes. Los consumidores pueden valorar la comodidad, pero les resulta difícil justificar los productos desechables o los envases elaborados en un mundo que intenta minimizar los residuos. El aumento de las aspiraciones materiales desafía la necesidad de sostenibilidad. Las empresas inteligentes diseñan de forma creativa, pero toman en cuenta la eficiencia energética, la huella de carbono, la toxicidad y la desechabilidad.



Fuente: ZUMA Press, Inc./Alamy Stock Photo

<< Un potente motor eléctrico combinado con un cambio rápido a gas hace que el Prius obtenga más de 50 mpg, tanto en la ciudad como en las carreteras. También permite a los propietarios mostrar su preocupación por el medio ambiente.

Toyota Prius. Algunos expertos del automóvil se burlaron cuando Toyota predijo ventas de 300 000 vehículos en cinco años, tras lanzar su sedán híbrido de gas y electricidad Prius en el 2001. Pero para el 2004, el Prius tenía una lista de espera de seis meses. La fórmula ganadora de Toyota consiste en un potente motor eléctrico y la capacidad de cambiar rápidamente las fuentes de energía, lo que da como resultado 55 millas por galón para conducción en ciudad y carretera. También ofrece el espacio y la potencia de un sedán familiar y un diseño ecológico a un precio inicial de poco más de 20 000 dólares. Ciertos consumidores también aprecian que el diseño distintivo del Prius les permite hacer una declaración visible sobre su compromiso con el medio ambiente. ¿Cuál es la lección? Los productos funcionalmente exitosos que los consumidores consideran que también son buenos para el medio ambiente pueden ofrecer opciones atractivas.[15]

Ahora más que nunca, los especialistas en marketing deben pensar de manera holística y plantear soluciones creativas en las que todos salgan ganando para equilibrar las demandas en conflicto. Por ello, es necesario que desarrollen programas de marketing plenamente integrados y relaciones significativas con una serie de grupos de interés.[16] Además de hacer lo correcto dentro de su empresa, deben considerar las consecuencias más amplias en el mercado, temas que abordaremos a continuación.

LOS TRES RESULTADOS CLAVE DEL MARKETING

Las cuatro fuerzas principales que dan forma a los mercados actuales (tecnología, globalización, el entorno físico y la responsabilidad social) están cambiando fundamentalmente la forma en que los consumidores y las empresas interactúan entre sí. Estas fuerzas brindan nuevas capacidades tanto a los consumidores como a las empresas, al mismo tiempo que promueven un entorno de mercado competitivo. A continuación, describimos estos tres resultados de mercado con más detalle.

Nuevas capacidades de los consumidores. Hoy en día, los consumidores tienen más poder al alcance de la mano que en el pasado. El aumento de la información, la comunicación y la movilidad permite a los clientes tomar mejores decisiones y compartir sus preferencias y opiniones con otras personas de todo el mundo. Las nuevas capacidades del consumidor involucran varios aspectos clave:

- **Los consumidores pueden utilizar los recursos en línea como una poderosa ayuda para comprar y obtener información.** Desde la casa, la oficina y un teléfono móvil, los consumidores comparan precios y características de productos, consultan reseñas de usuarios y hacen pedidos en línea desde cualquier parte del mundo, las 24 horas del día, los 7 días de la semana, superando ofertas locales limitadas y obteniendo ahorros significativos. También hacen *showrooming*: comparar productos en tiendas, pero comprar por Internet. Como los consumidores y otros grupos de interés rastrean

prácticamente cualquier tipo de información empresarial, ahora las compañías se dan cuenta de que la transparencia en las palabras y las acciones corporativas son de vital importancia.

- **Los consumidores pueden hacer búsquedas, comunicarse y comprar mientras están en movimiento.** Las personas utilizan cada vez más los teléfonos inteligentes y las tabletas digitales en su vida cotidiana. Los propietarios de dispositivos inteligentes usan sus teléfonos móviles y tabletas para buscar productos, comprar de todo, desde comestibles hasta regalos, contribuir a causas sociales y a la ayuda en caso de catástrofes, explorar opciones de seguros, enviar y recibir dinero a través de plataformas bancarias en línea y realizar consultas virtuales entre médicos y pacientes, y entre equipos sanitarios en lugares remotos. Hay un teléfono móvil por cada dos habitantes del planeta, mientras cada día se fabrican en el mundo 10 veces más teléfonos móviles que niños que nacen. Las telecomunicaciones son una de las industrias más billonarias del mundo, junto con el turismo, el ejército, la alimentación y el automóvil.
- **Los consumidores pueden compartir opiniones y expresar su lealtad en las redes sociales.** Las redes sociales son un fenómeno mundial explosivo que ha cambiado la forma en que las personas llevan a cabo su vida cotidiana. Los consumidores emplean las redes sociales (como Facebook, Twitter, Snapchat y LinkedIn) para mantenerse en contacto con familiares, amigos y compañeros de trabajo; promocionar productos y servicios, y hasta participar en la política. Las conexiones personales y los contenidos generados por los usuarios prosperan en las redes sociales como Facebook, Instagram, Wikipedia y YouTube. Sitios como Dogster para los amantes de los perros, TripAdvisor para los viajeros y Moterus para los ciclistas reúnen a consumidores con un interés común. En Bimmerfest, Bimmerpost y BMW, los entusiastas de los automóviles hablan sobre las llantas cromadas, el último modelo de BMW y dónde encontrar un excelente mecánico local.
- **Los consumidores pueden interactuar de manera activa con las empresas.** Los consumidores consideran a sus empresas favoritas como tiendas donde obtienen las ofertas que desean. Si optan por inscribirse en listas, reciben comunicaciones relacionadas con marketing y ventas, descuentos, cupones y otras ofertas especiales. Con los teléfonos inteligentes, escanean códigos de barras y códigos de respuesta rápida (QR, por sus siglas en inglés) para tener acceso al sitio web de una marca y a otro tipo de información. Muchas empresas han desarrollado aplicaciones que les permiten interactuar con los clientes de forma más eficaz.
- **Los consumidores pueden rechazar el marketing que consideren inapropiado.** Es probable que en la actualidad algunos clientes vean menos diferencias entre los productos y sean menos leales a las marcas. Quizás otros se vuelvan más sensibles al precio y a la calidad en su búsqueda de valor. En una encuesta, casi dos tercios de los consumidores declararon que no les gustaba la publicidad. Por estas y otras razones, ciertos consumidores son menos tolerantes con el marketing no deseado. Optan por filtrar los mensajes en línea, saltarse los anuncios y evitar los llamamientos publicitarios por correo o teléfono.
- **Los consumidores pueden extraer más valor de lo que ya poseen.** Los consumidores comparten bicicletas, automóviles, ropa, sofás, apartamentos, herramientas y habilidades. Como señaló un empresario relacionado con el intercambio: "Estamos pasando de un mundo en el que estamos organizados en torno a la propiedad a uno organizado en torno al acceso a los activos". En una economía colaborativa, alguien podría ser tanto consumidor como productor, recogiendo los beneficios de ambos roles.[17]

Nuevas capacidades de las empresas. Además de formar a los consumidores, la globalización, la responsabilidad social y la tecnología también han generado un nuevo conjunto de capacidades para ayudar a las empresas a crear valor para sus clientes, colaboradores y grupos de interés. Las capacidades clave de la empresa son las siguientes:

- **Las empresas pueden usar Internet como un poderoso canal de información y ventas, incluyendo productos diferenciados.** Un sitio de Internet registra productos y servicios, su historia, su filosofía de negocio, sus oportunidades de empleo y otra información de interés para los consumidores de todo el mundo. Los especialistas en marketing de Solo Cup saben que el hecho de vincular sus tiendas con su sitio web y su página de Facebook facilita a los consumidores la compra de vasos y platos de papel Solo Cup, mientras entablan una conversación en línea con la marca.[18] Gracias a los avances en la fabricación personalizada, la tecnología de las computadoras y el *software* para el marketing de base de datos, las empresas permiten a sus clientes adquirir dulces M&M con sus nombres escritos en ellos, cajas de Wheaties y latas de bebidas gaseosas Jones con su fotografía, así como botellas de kétchup Heinz con mensajes personalizados.
- **Las empresas pueden recopilar mejor y más completa información sobre mercados, clientes reales, clientes potenciales y competidores.** Los especialistas en marketing realizan nuevas investigaciones de mercado utilizando Internet para organizar grupos focales, enviar cuestionarios y recopilar datos primarios de varias otras maneras. Pueden reunir información sobre compras, preferencias, datos demográficos y rentabilidad de clientes individuales. Muchos minoristas como CVS, Target y Albertsons usan datos de tarjetas de fidelización para comprender mejor lo que compran los consumidores, la frecuencia de las visitas a la tienda y otras preferencias. Los motores de recomendación ayudan a los especialistas en marketing a desarrollar sugerencias de compra adaptadas al comportamiento en línea anterior de un usuario. Empresas como Netflix, Amazon, Alibaba y Google han creado algoritmos

efectivos basados en datos de compra y visualización, términos de búsqueda, comentarios sobre productos y ubicación, para alimentar sus motores de recomendación para clientes individuales. Una gran parte de las compras en Amazon se derivan de recomendaciones de productos.

- **Las empresas pueden dirigirse a los consumidores con mayor rapidez y eficiencia a través de las redes sociales y el marketing móvil para enviar anuncios, cupones e información personalizada.** La tecnología GPS señala la ubicación exacta de los consumidores, lo que permite a los especialistas en marketing enviarles mensajes en el centro comercial con recordatorios de listas de deseos y cupones u ofertas válidos solo ese día. La publicidad basada en la ubicación es atractiva porque llega a los consumidores más cerca del punto de venta. Las redes sociales y los rumores también son poderosos. Por ejemplo, una agencia de marketing de boca en boca recluta consumidores que se unen voluntariamente a programas promocionales de productos y servicios de los que consideran que vale la pena hablar.
- **Las empresas pueden mejorar las compras, el reclutamiento, la capacitación y las comunicaciones internas y externas**. Las empresas reclutan nuevos empleados en línea y muchas tienen material de capacitación en Internet para ellos, sus distribuidores y sus agentes. El uso de blogs ha disminuido a medida que las empresas adoptan las redes sociales. "Queremos estar donde están los consumidores", comentó el Bank of America, después de cancelar su blog en favor de Facebook y Twitter.[19] Farmers Insurance emplea un *software* especializado para que sus agentes a nivel nacional mantengan sus propias páginas de Facebook. A través de intranet y bases de datos, los empleados consultan entre ellos, piden consejos e intercambian información. Salesforce.com, IBM y numerosas empresas emergentes han introducido productos populares híbridos de tipo Twitter y Facebook, diseñados para los empleados de sus empresas. El Zoológico de Houston usa el botón "Quiero" en su intranet para realizar rápidamente tareas mundanas como pedir tarjetas de presentación y uniformes o comunicarse con el departamento informático, dejando a los empleados más tiempo para el cuidado de los animales. La pestaña Team Sites en la intranet de Maxxam Analytics permite a los miembros del equipo, en diferentes ubicaciones, intercambiar ideas para mejorar la eficiencia y el servicio al cliente, lo que sirve para avanzar en los objetivos del equipo y de la empresa.
- **Las empresas pueden mejorar su rentabilidad.** Los compradores corporativos logran ahorros significativos usando Internet para comparar los precios de los vendedores y comprar materiales en subasta, o publicar sus propias condiciones en subastas inversas. Las empresas perfeccionan su logística y sus operaciones para conseguir ahorros sustanciales en costos y, al mismo tiempo, mejorar la precisión y la calidad del servicio. En especial, los negocios pequeños sacan provecho del poder de Internet. Los médicos que mantienen una consulta pequeña utilizan servicios similares a Facebook, como Doximity, para conectar con médicos remitentes y especialistas.

Nuevo entorno competitivo. Las nuevas fuerzas del mercado no solo han cambiado las capacidades de los consumidores y las empresas; también han modificado drásticamente la dinámica de la competencia y la naturaleza del panorama competitivo. Algunos de los cambios clave en el entorno competitivo son los siguientes:

- **Desregulación.** Muchos países cuentan con industrias sin regulación para crear mayor competencia y oportunidades de crecimiento. En Estados Unidos, las leyes que restringen los servicios financieros, las telecomunicaciones y los servicios eléctricos se han relajado con la finalidad de aumentar la competencia.
- **Privatización.** Numerosos países han privatizado la propiedad y la administración de empresas públicas para aumentar su eficiencia. Gran parte de la industria de las telecomunicaciones de varios países, como Australia, Francia, Alemania, Italia, Turquía y Japón, han sido privatizadas.
- **Transformación del comercio minorista.** Los minoristas que mantienen tiendas físicas se enfrentan a la competencia de las ventas por catálogo; las empresas de correo directo; los anuncios en diarios, revistas y televisión dirigidos a los consumidores; las cadenas de televisión de ventas a domicilio y el comercio electrónico. En respuesta, empresas centradas en el cliente como Amazon, Best Buy y Target están incorporando entretenimiento a sus tiendas con cafeterías, demostraciones y actuaciones, comercializando una "experiencia" en lugar de un surtido de productos.
- **Desintermediación.** Las primeras tiendas *online*, como Amazon.com y E*TRADE, crearon con éxito la desintermediación en la entrega de los productos y servicios al intervenir en el flujo tradicional de los bienes. Las empresas tradicionales respondieron con la reintermediación y se convirtieron en vendedores al detalle "tradicionales y en línea", añadiendo servicios por Internet a sus ofertas. Algunas de ellas, con abundantes recursos y nombres de marca bien establecidos, se volvieron competidores más fuertes que las empresas que solo hacen ventas en línea.
- **Marcas propias.** Los fabricantes de marcas también se han visto afectados por minoristas poderosos que venden sus propias marcas, las cuales son cada vez más difíciles de distinguir de cualquier otro tipo de marca.
- **Megamarcas.** Diferentes marcas fuertes se han convertido en megamarcas y se han extendido a categorías de productos relacionados, creando nuevas oportunidades en la intersección de dos o más industrias. La informática, las telecomunicaciones y la electrónica de consumo están convergiendo con Apple y Samsung, lanzando una corriente de teléfonos móviles, tabletas y dispositivos portátiles de última generación.

EL CONCEPTO DE MARKETING HOLÍSTICO

El marketing holístico reconoce y reconcilia el alcance y las complejidades de las actividades de marketing y ofrece un enfoque integrado para gestionar la estrategia y las tácticas. La Figura 1.4 presenta una vista esquemática de los cuatro principales componentes que caracterizan al marketing holístico: el marketing relacional, el marketing integrado, el marketing interno y el marketing de rendimiento. Examinaremos esos temas fundamentales a lo largo de este texto.

Para tener éxito, el marketing debe ser más holístico y menos departamental. Los especialistas en marketing deben lograr una mayor influencia en la empresa, crear continuamente nuevas ideas y esforzarse por recopilar y utilizar la información del cliente. Es recomendable que construyan sus marcas a través del rendimiento antes que de la promoción; además, de volverse electrónicos y desarrollar sistemas superiores de información y comunicación.

El concepto de valor de mercado exige un enfoque holístico del marketing enfocado en la creación de relaciones, más que en la generación de transacciones; un marketing integrado que sea a la vez automatizado y creativo, más que acciones de marketing fragmentarias o gestionadas manualmente; un marketing interno que refleje una sólida cultura empresarial, más que empleados desvinculados; y un marketing centrado en el rendimiento impulsado por la ciencia más que por la intuición.

Marketing relacional. Un objetivo clave del marketing es desarrollar relaciones profundas y duraderas con las personas y organizaciones que, de manera directa o indirecta, afectan el éxito de las actividades de marketing de la empresa. El objetivo del **marketing relacional** es la construcción de relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo con los participantes clave vinculados con la empresa, con el fin de captar y retener sus negocios.

Los cuatro participantes clave que componen el marketing relacional son los clientes, los empleados, los socios comerciales (canales, proveedores, distribuidores, intermediarios y agencias) y los miembros de la comunidad financiera (accionistas, inversores y analistas). Los especialistas en marketing deben generar prosperidad entre estos participantes y equilibrar los rendimientos para todos los interesados que intervienen en el negocio. Desarrollar relaciones fuertes requiere de un entendimiento de sus capacidades y recursos, sus necesidades, sus objetivos y sus deseos.

El resultado final del marketing relacional es un activo único de la empresa denominado **red de marketing**, que consiste en la empresa y las partes interesadas que la apoyan (clientes, empleados, proveedores, distribuidores, minoristas y otros) con quienes ha construido relaciones comerciales mutuamente rentables. El principio operativo es simple: construya una red efectiva de relaciones con las partes interesadas clave y las ganancias seguirán. Así, cada vez más empresas optan por poseer marcas en lugar de activos físicos y subcontratan a empresas que pueden hacer mejor y más baratas determinadas actividades, conservando la realización de las actividades principales. Nike es un excelente ejemplo: las actividades de marketing "Just Do It" del gigante de la ropa deportiva emanan de su sede en Oregón, pero subcontrata toda la producción en el extranjero. China es el mayor fabricante de calzado y ropa, pero hay otras plantas ubicadas en Tailandia, India, Corea del Sur y Vietnam.

Las empresas también están configurando ofertas, servicios y mensajes separados para *clientes individuales* con base en información sobre sus transacciones anteriores, datos demográficos y psicográficos, además, de preferencias de medios de comunicación y canales de distribución. Al centrarse en sus clientes, productos y canales más rentables, estas empresas esperan alcanzar un crecimiento rentable y captar una mayor participación de los gastos de cada cliente fidelizándolo. Calculan el valor

FIGURA **1.4**
El concepto del marketing holístico.



vitalicio de cada cliente y diseñan sus ofertas de mercado y sus precios para obtener beneficios a lo largo de ese tiempo.

La cadena Marriott ofrece un excelente ejemplo de cómo cultivar la lealtad del cliente. Los huéspedes frecuentes en sus hoteles y complejos turísticos ascienden por una escalera de recompensas desde el peldaño básico de miembro de Marriott Rewards hasta acumular una cantidad cada vez mayor de ventajas y puntos de bonificación con los niveles Lifetime Silver, Lifetime Gold y Lifetime Platinum. Una vez alcanzada la categoría Lifetime, no se puede revocar ni caducar, lo que garantiza que los clientes comprometidos reciban las ventajas de las categorías Silver, Gold o Platinum en cada visita.

El marketing debe gestionar con habilidad no solo las relaciones con los clientes, sino también con los socios. Las empresas están profundizando sus acuerdos de asociación con proveedores y distribuidores clave, considerándolos aliados en la entrega de valor a los clientes finales para que todos salgan beneficiados. IBM ha aprendido el valor de establecer fuertes vínculos con los clientes.

IBM. Establecido hace más de un siglo, en 1911, IBM es un sobreviviente notorio que ha mantenido un liderazgo de mercado durante décadas en la difícil industria de la tecnología. La empresa logró evolucionar con éxito en su negocio y actualizar, varias veces, el enfoque de sus productos y servicios a lo largo de su historia: desde las computadoras centrales hasta las computadoras personales y su actual énfasis en la computación en la nube, "grandes bases de datos" y servicios de tecnologías de la información (TI). En parte, esto se debe a que la fuerza de ventas y la organización de servicios de IBM ofrecen un valor real a los clientes, manteniéndose cerca de ellos para comprender sus necesidades. A menudo, IBM incluso crea productos con los clientes; por ejemplo, trabajando con el estado de Nueva York desarrolló un método para detectar la evasión fiscal, lo cual ahorró a los contribuyentes 1 500 millones de dólares en un período de siete años. Como señaló la reconocida catedrática de Harvard Business School, Rosabeth Moss Kanter: "IBM no es una empresa de tecnología, sino una empresa que resuelve problemas utilizando tecnología".[20]

Marketing integrado. El marketing integrado coordina todas las actividades y los programas de marketing y los dirige hacia la creación, la comunicación y la entrega de un valor y un mensaje coherentes para los consumidores, de modo que "el todo es mayor que la suma de sus partes". Esto requiere que los especialistas en marketing diseñen e implementen cada actividad de marketing teniendo en cuenta todas las demás actividades. Cuando un hospital compra una máquina de resonancia magnética de la división Medical Systems de General Electric, por ejemplo, espera buenos servicios de instalación, mantenimiento y capacitación junto con la compra.

Una estrategia de canal integrado debe evaluar cada opción de canal por su efecto directo sobre las ventas de productos y el valor de la marca, así como por su efecto indirecto en las interacciones con otras opciones de canal. Todas las comunicaciones de la empresa deben integrarse para reforzarse y complementarse entre sí. Un responsable de marketing podría emplear selectivamente publicidad en



Fuente: dpa picture alliance/Alamy Stock Photo

<< IBM ha logrado estar a la altura de los desafíos en el campo de la tecnología. Así, ha reorientado su enfoque estratégico para abordar las necesidades del entorno cambiante, escuchando con atención a sus clientes y trabajando en estrecha colaboración con ellos.

televisión, radio y prensa, eventos y comunicaciones de relaciones públicas y sitios web, de modo que cada uno contribuya por sí mismo y mejore la eficacia de los demás. En todos estos medios se debe entregar un mensaje de marca consistente. Considere esta campaña ganadora de premios de Islandia.

Islandia. Mientras se recuperaba de una de las más grandes pérdidas ocurridas durante la crisis financiera mundial del 2008, Islandia se enfrentó a otra desgracia, cuando el volcán Eyjafjallajökull hizo erupción de manera inesperada en abril del 2010. Las enormes columnas de ceniza provocaron la peor alteración en el aire desde la Segunda Guerra Mundial, dando como resultado una ola de noticias negativas y malos sentimientos en toda Europa y otras partes del mundo. Debido a que el turismo generaba alrededor del 20 % de los ingresos en divisas extranjeras y a que las reservaciones caían en picada, el gobierno y las autoridades de turismo decidieron lanzar "Inspired by Iceland", una campaña basada en el hecho de que 80 % de quienes visitan ese país lo recomiendan a sus amigos y familiares. Se pidió a los propios ciudadanos que contaran sus historias y animaran a los demás a unirse mediante un sitio web, Twitter, Facebook y Vimeo. Personajes famosos como Yoko Ono y Eric Clapton compartieron sus experiencias y conciertos en vivo generando relaciones públicas. Cámaras web transmitiendo en tiempo real fueron colocadas por todo el país para mostrar que no estaba cubierto de cenizas, sino que seguía siendo verde. La campaña fue muy exitosa (gente de todo el mundo creó más de 22 millones de historias) y las reservaciones consiguientes superaron por mucho los pronósticos.[21]

Cada vez más, el marketing no se relega solo al departamento de marketing; cada empleado tiene un impacto en el cliente. Los especialistas en marketing deben gestionar adecuadamente todos los puntos de contacto posibles: los diseños de tiendas, los diseños de paquetes, las funciones de productos, la capacitación de empleados, el envío y la logística. Crear una organización de marketing sólida significa que los especialistas en marketing deben pensar como ejecutivos de otros departamentos, mientras los ejecutivos en otros departamentos deben pensar más como especialistas en marketing. Para gestionar procesos clave como la innovación en la producción, el desarrollo de nuevos negocios, la captación y fidelización de clientes y la realización de pedidos, es necesario un trabajo en equipo interdepartamental que incluya a los responsables de marketing.

Marketing interno. El **marketing interno**, un elemento del marketing holístico, consiste en contratar, capacitar y motivar a los empleados idóneos que quieren atender bien a los clientes. Los especialistas en marketing inteligentes reconocen que las actividades llevadas a cabo dentro de la empresa son tan importantes, o incluso más, que las que se dirigen hacia fuera de la empresa. No tiene sentido prometer un servicio excelente a menos que el personal de la empresa esté preparado para prestarlo.



Fuente: travellinglight/Alamy Stock Photo

>> La campaña "Inspired by Iceland" aprovechó el poder de las redes sociales de ciudadanos, visitantes y celebridades para superar la publicidad negativa causada por una erupción volcánica, la cual diezmó tanto los viajes aéreos como la imagen de Islandia.

El marketing solo tiene éxito cuando todos los departamentos trabajan juntos para lograr los objetivos de los clientes: cuando el departamento de ingeniería diseña los productos adecuados, finanzas proporciona la cantidad exacta de fondos, compras adquiere los materiales correctos, producción fabrica los artículos idóneos dentro del horizonte de tiempo estipulado y contabilidad mide la rentabilidad de manera correcta. Sin embargo, tanta armonía interdepartamental únicamente ocurre cuando la alta dirección comunica claramente una visión acerca de cómo la orientación de marketing y la filosofía atienden a los clientes. El siguiente ejemplo hipotético destaca algunos de los desafíos potenciales en la integración de marketing.

La vicepresidenta de marketing de una importante aerolínea europea quiere hacer crecer la cuota de tráfico de la aerolínea. Su estrategia es aumentar la satisfacción del cliente proporcionando mejor comida, cabinas más limpias, tripulaciones mejor capacitadas y tarifas más bajas. Sin embargo, ella no tiene autoridad en estos asuntos. El departamento de servicio de comidas elige alimentos que mantienen bajos los costos; el departamento de mantenimiento utiliza servicios de limpieza económicos; el departamento de recursos humanos contrata personas sin importar si son naturalmente amigables y orientadas al servicio; el departamento de finanzas establece las tarifas. Debido a que estos departamentos, generalmente, adoptan un punto de vista de costos o de producción, la vicepresidenta de marketing se ve obstaculizada en sus esfuerzos por crear un programa de marketing integrado.

El marketing interno requiere una alineación vertical con la alta gerencia y una alineación horizontal con otros departamentos, de tal forma que todos entiendan, aprecien y apoyen el esfuerzo de marketing. Por ejemplo, la frustrada vicepresidenta de marketing de una aerolínea podría solicitar, primero, la ayuda de la alta gerencia y los jefes de departamento para ilustrar cómo el montaje de un esfuerzo coordinado de la empresa por mejorar la imagen de esta, marcará la diferencia en sus resultados finales. Esto puede lograrse poniendo a disposición los datos de los competidores, así como reuniendo las opiniones de los clientes sobre sus experiencias con la aerolínea.

El compromiso de la gerencia será fundamental en este esfuerzo de marketing integrado, que debe involucrar y motivar a todos los empleados, desde los trabajadores de reservas y los de mantenimiento hasta los empleados del departamento de *catering* y la tripulación de cabina, comprometidos en un esfuerzo de equipo para revitalizar la misión de la aerolínea, es decir, brindar un excelente servicio. Además, es fundamental la capacitación continua de los empleados acerca del servicio al cliente, las comunicaciones internas periódicas para mantener a todos al tanto de las acciones de la empresa y destacar a los empleados que brinden ideas o servicios sobresalientes. Todo esto es parte del esfuerzo para involucrar íntegramente a la empresa.

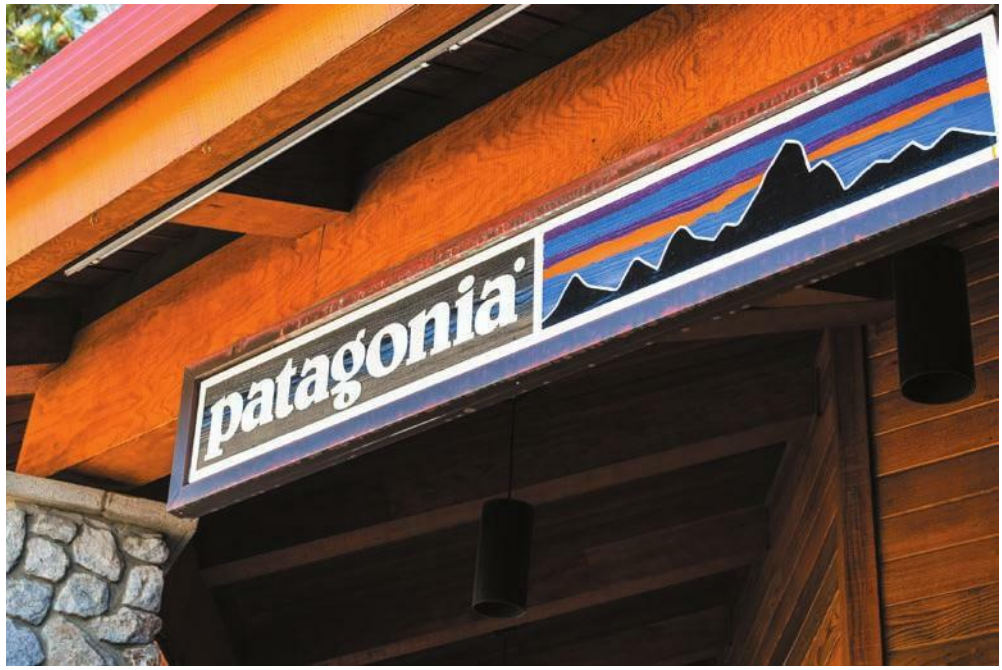
Marketing de rendimiento. El **marketing de rendimiento** exige comprender los beneficios financieros y no financieros que las actividades y programas de marketing reportan a las empresas y a la sociedad. Como se ha señalado anteriormente, los mejores profesionales del marketing van cada vez más allá de los ingresos por ventas para examinar el cuadro de mando del marketing e interpretar lo que está ocurriendo con la cuota de mercado, el índice de pérdida de clientes, la satisfacción del cliente, la calidad del producto y otras medidas. También consideran los efectos legales, éticos, sociales y ambientales de las actividades y los programas de marketing.

Cuando fundaron Ben & Jerry's, Ben Cohen y Jerry Greenfield adoptaron el concepto de rendimiento del marketing al dividir el beneficio económico tradicional en un "beneficio económico doble" que también medía el impacto ambiental de sus productos y procesos. Posteriormente, esto se extendió a un "beneficio económico triple" que incluye los impactos sociales, positivos y negativos, de toda la gama de actividades de negocios de la empresa.

Patagonia. Como una de las pocas corporaciones benéficas (B) en los Estados Unidos, que cada año debe explicar cómo su misión favorece tanto a los grupos de interés como a la sociedad, Patagonia tiene como objetivo combinar la consciencia ambiental con la maximización de los rendimientos para los accionistas. Fiel a su misión y cultura corporativa, Patagonia no solo ayudó a desarrollar un material de caucho natural para sus trajes de neopreno (en sustitución del neopreno derivado del petróleo), sino que también alentó a otras empresas a usar este producto de biocaucho para trajes de neopreno y otros productos como colchonetas de yoga y zapatillas deportivas.[22] La empresa parece haber encontrado una combinación ganadora. De acuerdo con el alpinista, surfista, herrero autodidacta y fundador de Patagonia, Yvon Chouinard, todas las decisiones que ha tomado para proteger el medio ambiente a la larga han hecho ganar dinero a la empresa.

Numerosas empresas no han cumplido con sus responsabilidades legales y éticas, mientras los consumidores exigen un comportamiento más responsable.[23] Un estudio de investigación informó que al menos un tercio de los consumidores de todo el mundo creen que los bancos, los proveedores de seguros y las empresas de alimentos envasados deben estar sujetas a una regulación más estricta.[24] Dadas las nuevas realidades del marketing, las organizaciones desafían a sus vendedores a encontrar el mejor equilibrio entre lo antiguo y lo nuevo para proporcionar evidencias demostrables de éxito.

>> Desde sus inicios, Patagonia se ha esforzado por equilibrar exitosamente un compromiso social agudo para preservar el medio ambiente con su objetivo de asegurar beneficios continuos para los accionistas de la compañía.



Fuente: Sundry Photography/Alamy Stock Photo

A los profesionales del marketing se les pide cada vez más que justifiquen sus inversiones en términos financieros y de rentabilidad, así como en aspectos relacionados con la construcción de la marca y el crecimiento de la base de clientes.[25] Las organizaciones reconocen que gran parte de su valor de mercado proviene de los activos intangibles, especialmente las marcas, la base de clientes, los empleados, las relaciones con distribuidores y proveedores, además, del capital intelectual. Por lo tanto, están aplicando más métricas (valor de marca, valor de por vida del cliente o retorno de la inversión en marketing) para comprender y medir sus resultados comerciales y de marketing. Asimismo, están empleando una variedad más amplia de medidas financieras para evaluar el valor directo e indirecto que crean sus esfuerzos de marketing.[26]

El papel del marketing en la organización

Una tarea clave para cualquier negocio es definir el papel que jugará el marketing en la organización. Una empresa debe decidir qué filosofía general guiará los esfuerzos de marketing de la compañía, determinar cómo organizar y gestionar el departamento de marketing y, en última instancia, encontrar los mejores medios para construir una organización centrada en el cliente que ofrezca valor a los grupos de interés de la empresa.[27]

¿Qué filosofía debe guiar los esfuerzos de marketing de una empresa? Primero revisemos la evolución de las filosofías de marketing.

- El **concepto de producción** es uno de los más antiguos de la empresa. Sostiene que los consumidores prefieren los productos que están ampliamente disponibles y son de bajo precio. Los directores de negocios orientados hacia la producción se concentran en lograr una alta eficiencia de producción, costos bajos y distribución masiva. Esta orientación tiene sentido en países en desarrollo como China, donde el fabricante más grande de computadoras personales, Legend (principal propietario de Lenovo Group), y el gigante de los electrodomésticos, Haier, aprovechan la enorme disponibilidad de mano de obra de bajo costo para dominar el mercado. Los especialistas en marketing usan también el concepto de producción cuando desean ampliar el mercado.
- El **concepto de producto** propone que los consumidores prefieren los productos que ofrecen mayor calidad, rendimiento o características innovadoras. Sin embargo, en ocasiones, los directores se enamoran de sus productos. Siendo así, podrían incurrir en la falacia de la "mejor ratonera" creyendo que un mejor producto llevará, por sí mismo, a la gente hasta sus puertas. Numerosas empresas nuevas han aprendido de la peor manera que un producto nuevo o mejorado no necesariamente será exitoso a menos que su precio, su distribución, su publicidad y su venta sean llevados a cabo de forma adecuada.
- El **concepto de venta** establece que si a los consumidores y a las empresas se les deja solos, no comprarán suficientes productos de la organización. Se practica de manera más agresiva con los bienes no buscados (aquellos que los compradores no piensan comprar en circunstancias normales, como seguros o nichos en un cementerio) y cuando las empresas con sobrecapacidad de producción se disponen a vender lo que fabrican, más que a fabricar lo que quiere el mercado. El marketing basado en ventas duras es riesgoso, da por sentado que los clientes a los que se convence para que compren un producto

TABLA **1.1** **Definición de empresa orientada al producto versus a la orientada al valor de mercado.**

Empresa	Definición de producto	Definición de mercado
Union Pacific Railroad	Dirigimos un ferrocarril.	Somos transportistas de personas y bienes.
Xerox	Hacemos equipos de fotocopiado.	Ayudamos a mejorar la productividad de las oficinas.
Hess Corporation	Vendemos gasolina.	Proveemos energía.
Paramount Pictures	Hacemos películas.	Comercializamos entretenimiento.
Encyclopedia Britannica	Vendemos enciclopedias en línea.	Distribuimos información.
Carrier	Hacemos equipos de aire acondicionado y calefacción.	Proveemos control climático en el hogar.

no solo no lo devolverán, no hablarán mal de este ni se quejarán a las organizaciones de consumidores, sino que incluso podrían volver a comprarlo.

- El **concepto de marketing** surgió a mediados de la década de 1950 como una filosofía centrada en el cliente, de sentido y respuesta. El trabajo del marketing no consiste en encontrar los clientes adecuados para sus productos, sino en desarrollar los productos adecuados para sus clientes. Dell no prepara la computadora personal perfecta para su mercado meta, sino que provee plataformas de productos sobre las cuales cada individuo personaliza las características que desea tener en su computadora. El concepto de marketing establece que la clave para lograr los objetivos organizacionales es ser más eficiente que la competencia al crear, entregar y comunicar un valor superior para los mercados meta. Theodore Levitt de Harvard ejemplifica un contraste entre los conceptos de ventas y marketing:[28] "La venta se concentra en las necesidades del vendedor; en cambio, el marketing lo hace en las necesidades del comprador. La venta se preocupa por la necesidad del vendedor de convertir su producto en dinero; el marketing lo hace con la idea de satisfacer las necesidades del cliente a través del producto y del conjunto de aspectos asociados con su creación, entrega y consumo final".
- El **concepto de valor de mercado** se basa en el desarrollo, el diseño y la implementación de programas, procesos y actividades de marketing que reconocen su amplitud e interdependencia. La visión del marketing basada en el valor comprende que todo importa en el marketing y que, a menudo, es necesaria una perspectiva amplia e integrada. Tradicionalmente, los especialistas en marketing desempeñaban el papel de intermediarios, encargados de comprender las necesidades de los clientes y transmitir su voz a varias áreas funcionales.[29] Por el contrario, el concepto de valor de mercado implica que cada área funcional debe centrarse activamente en crear valor para los clientes, la empresa y sus colaboradores.

El concepto de valor de mercado implica que las empresas deben definir su negocio como un proceso de satisfacción del cliente y no en términos de sus productos o industrias. Los productos son transitorios; las necesidades básicas y los grupos de clientes perduran para siempre. El transporte es una necesidad; el caballo y el carruaje, el automóvil, el ferrocarril, la línea aérea, el barco y el camión son productos que satisfacen esa necesidad. Ver los negocios en términos de las necesidades de los clientes sugiere oportunidades de crecimiento adicionales. La Tabla 1.1 enumera las empresas que han pasado de una definición de producto a una definición de valor de mercado de su negocio.

La visión del valor de mercado de las actividades de una empresa redefine el mercado en el que compite. Por ejemplo, si Pepsi adoptara una visión de su negocio centrada en el producto, definiría su mercado objetivo como todos los que beben refrescos carbonatados y, por lo tanto, sus competidores serían otras empresas de refrescos carbonatados. Sin embargo, si Pepsi adoptara una visión de valor de mercado, definiría su mercado en términos mucho más amplios, apuntando a todos los que podrían beber algo para saciar su sed. Así, su competencia también incluiría empresas que comercializan refrescos sin gas, agua embotellada, jugos de frutas, té y café.

Organización y gestión del departamento de marketing

La estructura del departamento de marketing juega un papel fundamental en la capacidad de una empresa para crear valor de mercado. El éxito de la empresa viene determinado no solo por las aptitudes de cada uno de los responsables de marketing, sino también, y en gran medida, por la forma en que estos se organizan para crear un equipo de marketing de alto rendimiento. En este contexto, la organización y la gestión del departamento de marketing son de suma importancia en la creación de una empresa de marketing moderna.

ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING

Los departamentos de marketing modernos se organizan de diferentes formas que, en ocasiones, se superponen: por funciones, por zonas geográficas, por producto o marca, por mercado o a manera de matriz.

Organización funcional. La manera más común de organizar el departamento de marketing consiste en que todos los especialistas funcionales dependan de un director de marketing que coordine sus actividades. La Figura 1.5 muestra siete especialistas. Otros especialistas incluyen un gerente de planificación de marketing, un gerente de logística de mercado, un gerente de marketing directo, un gerente de redes sociales y un gerente de marketing digital.

La principal ventaja de una organización funcional de marketing radica en su sencillez administrativa. Sin embargo, mantener relaciones de trabajo armónicas entre los departamentos, en ocasiones, resulta ser todo un desafío, lo que puede dar lugar a una planificación inadecuada a medida que aumenta el número de productos y mercados, mientras los grupos funcionales compiten por el presupuesto y el estatus. Por eso, el director de marketing tendrá que sopesar constantemente las demandas que entran en competencia y hacer frente al difícil problema de coordinación que tiene en sus manos.

Organización geográfica. Las compañías que operan en un mercado nacional suelen organizar su fuerza de ventas (y en ocasiones su marketing) en áreas geográficas. Es posible que el director nacional de ventas supervise a cuatro directores regionales, cada uno de los cuales supervisa a seis directores de zona y estos, a su vez, supervisan a ocho directores de ventas de distrito que, por su parte, deben estar al tanto del trabajo de 10 vendedores cada uno.

Algunas empresas están incorporando a especialistas de área (gerentes de marketing regionales o locales), cuya función consiste en apoyar las actividades de ventas en mercados de gran volumen. Por ejemplo, suponga que uno de esos mercados es el condado de Miami-Dade, en el estado de Florida, donde casi dos tercios de los hogares son de origen hispano y latino. El especialista de Miami debe conocer, perfectamente, a los consumidores de la zona y estar al tanto de la composición del mercado para ayudar a los gerentes de marketing de las oficinas centrales a ajustar la mezcla de marketing para esa ciudad y a elaborar planes de venta anuales y de largo plazo, que permitan comercializar todos los productos de la compañía en Miami. Ciertas empresas se ven obligadas a desarrollar planes de marketing diferentes para distintas partes de un país porque el desarrollo de la marca, tal vez, difiera de una región a otra.

Organización por productos o marcas. Las compañías que fabrican diversos productos o marcas suelen adoptar una organización basada en la administración por productos (o por marcas). Este tipo de organización no sustituye a la funcional, sino que, más bien, constituye otro nivel de gestión. Un jefe de producto de grupo supervisa a los jefes de categoría de producto, que a su vez supervisan a los jefes de producto y de marca específicos.

Una organización de gestión de productos tiene sentido si los productos de la empresa son muy diferentes o si hay más productos de los que puede gestionar una organización funcional. Esta forma se caracteriza a veces como un sistema de centro y radios. El responsable de la marca o del producto se sitúa figurativamente en el centro, con radios que conducen a varios departamentos que representan las relaciones de trabajo (vea la Figura 1.6).

Las funciones de un gerente implican desarrollar una estrategia competitiva y de largo alcance para la oferta; preparar un plan de marketing anual y una previsión de ventas; trabajar con agencias de publicidad, digitales y comerciales para desarrollar textos creativos, programas y campañas; gestionar el soporte del producto entre la fuerza de ventas y los distribuidores; recopilar inteligencia continua sobre el rendimiento del producto, las actitudes de los clientes y distribuidores; identificar los nuevos problemas y las oportunidades; e iniciar mejoras de productos para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.

La organización basada en la administración por productos permite que el gerente de cada producto se concentre en el desarrollo de un programa de marketing eficaz en términos de costos y que reaccione más

FIGURA **1.5**
Organización funcional.

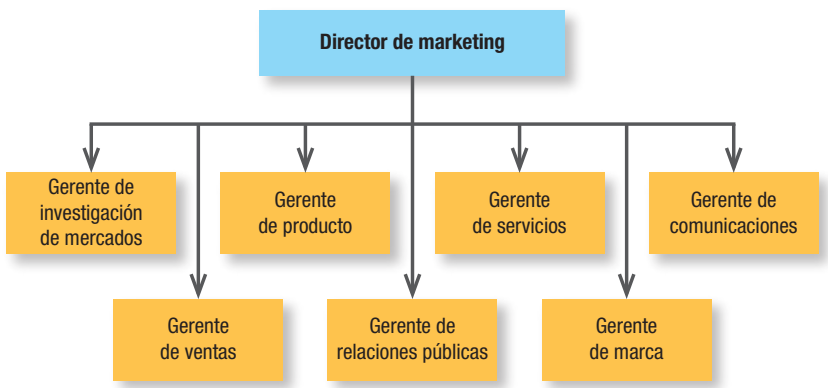




FIGURA **1.6**
Interacciones del director de producto.

rápidamente al lanzamiento de nuevos productos en el mercado; también asegura que las marcas más débiles de la compañía cuenten con un defensor. Sin embargo, esto conlleva también algunas desventajas. Los gerentes de productos y marcas podrían carecer de autoridad para llevar a cabo sus responsabilidades. A menudo se convierten en expertos en su área de productos, pero rara vez logran experiencia funcional. Otro desafío es que los gerentes de marca suelen gestionar una marca por poco tiempo. La participación a corto plazo conduce a la planificación a corto plazo y no permite desarrollar fortalezas a largo plazo. La fragmentación de los mercados dificulta el desarrollo de una estrategia nacional. Los gerentes de marca deben complacer a los grupos de ventas regionales y locales, transfiriendo el poder del marketing a las ventas. Otra consideración importante es que los gestores de productos y marcas centran la empresa en la creación de cuotas de mercado en lugar de en las relaciones con los clientes.

La organización de la gestión de productos se estructura en torno a los productos de la empresa o, alternativamente, una empresa se centra en categorías de productos para gestionar sus marcas. Procter & Gamble, pionera del sistema de gestión de marcas, y otras grandes empresas de productos envasados han realizado un cambio importante hacia la gestión por categorías, al igual que otras compañías ajenas al canal de la alimentación. El cambio de Diageo a la gestión de categorías fue visto como un medio para gestionar mejor el desarrollo de marcas prémium. También ayudó a la empresa a abordar la difícil situación de las marcas de bajo rendimiento.

Procter & Gamble citó una serie de ventajas de su cambio a la gestión por categorías. El sistema tradicional de gestión de marcas había creado fuertes incentivos para sobresalir, pero también competencia interna por los recursos y la falta de coordinación. El nuevo esquema fue diseñado para asegurar recursos adecuados para todas las categorías. Otra justificación para la gestión por categorías es el poder creciente del comercio minorista, que ha pensado en la rentabilidad en términos de categorías de productos. P&G sintió que tenía sentido negociar de manera similar. Los minoristas del mercado masivo y las cadenas de supermercados regionales, como Walmart y Wegmans, adoptan la gestión por categorías como un medio para definir el rol estratégico de una categoría de productos, en particular dentro de la tienda y para abordar la logística, el rol de los productos de marca privada y el equilibrio que debe buscarse entre variedad de productos y la duplicación ineficiente de productos.[30] De hecho, para algunas empresas de productos envasados, la administración por categorías ha evolucionado hasta tomar la forma de administración de espacios de exhibición y abarca varias categorías relacionadas que comparten una sección de los supermercados y las tiendas de comestibles. El yogur Yoplait de General Mills ha funcionado como si fuera un asesor de categoría en el pasillo de productos lácteos para 24 grandes minoristas al aumentar el espacio base para yogures de 1.5 a 1.8 m; como resultado, las ventas de ese producto se incrementaron en 9%, en tanto que las ventas de la categoría de productos lácteos aumentaron 13% en todo el territorio estadounidense.[31]

Organización por mercados. Las empresas desarrollan diversos productos y servicios para dirigirse a distintos mercados objetivo. Por ejemplo, Canon vende impresoras a los mercados de consumidores, a compañías y a organismos gubernamentales. Nippon Steel vende acero a las industrias de ferrocarriles, de la construcción y de servicios públicos. Cuando los clientes pertenecen a grupos diferentes, con preferencias y prácticas de compra distintas, es recomendable adoptar una organización por administración de mercados. En este caso, los directores de mercado supervisan a varios directores

de desarrollo de mercado, especialistas de mercado o especialistas en el sector industrial y recurren a sus servicios funcionales a medida que van necesitándolos. Incluso, los directores de mercado importantes tienen especialistas funcionales a su cargo.

Los directores de mercado son personal (no de línea), con funciones similares a las de los directores de producto. Desarrollan planes anuales y a largo plazo para sus mercados y se les evalúa con base en el crecimiento y la rentabilidad de sus mercados. Como este sistema organiza las actividades de marketing para satisfacer las necesidades de distintos grupos de clientes, comparte muchas de las ventajas y desventajas de los sistemas de administración por productos. Numerosas empresas se están reorganizando en función del mercado y se convierten en organizaciones centradas en el mercado. Xerox pasó de la venta geográfica a la venta por sectores, al igual que IBM y Hewlett-Packard.

Si una relación estrecha es ventajosa, como cuando los clientes tienen necesidades diversas y complejas y compran un paquete integrado de productos y servicios, debe prevalecer una organización de gestión de clientes que trate con clientes individuales, en lugar de con el mercado de masas o con segmentos de mercado.[32] Un estudio reveló que las compañías organizadas por grupos de clientes manifiestan mayor responsabilidad respecto a la calidad general de las relaciones, además de que sus empleados tienen mayor libertad para emprender acciones que satisfagan a los clientes individuales.[33]

Organización matricial. Las compañías que fabrican numerosos productos destinados a diversos mercados adoptan una organización de tipo matricial, donde tienen cabida tanto gerentes de producto como de mercado. El problema de esta organización es que resulta costosa y, con frecuencia, genera conflictos. Por ejemplo, implica el costo de brindar apoyo a todos los gerentes y suscita preguntas acerca de dónde debería residir la autoridad y responsabilidad por las actividades de marketing (si en las oficinas centrales o en la propia división).[34] Algunos grupos de marketing corporativo ayudan a la alta dirección a evaluar las oportunidades generales, brindan asistencia cuando las divisiones lo solicitan, apoyan a las divisiones que realizan pocas actividades de marketing, o ninguna en absoluto, y promueven el concepto de marketing en toda la compañía.

Muchas empresas han rediseñado sus flujos de trabajo y han creado equipos multifuncionales que son responsables de cada proceso.[35] AT&T, LexisNexis y Pratt & Whitney han reorganizado a sus empleados en equipos multifuncionales. Los equipos multifuncionales también operan en organizaciones gubernamentales y sin fines de lucro.[36]

Una de las principales desventajas de la estructura matricial es la posible falta de un enfoque claro y de responsabilidad.

GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING

Como dijo David Packard de Hewlett-Packard: "El marketing es demasiado importante para dejarlo en manos del departamento de marketing… En una organización de marketing verdaderamente óptima, no se puede saber quién está en el departamento de marketing. Todos en la organización tienen que tomar decisiones basadas en el impacto en el cliente". Aunque las actividades de marketing no deben relegarse a un solo departamento, muchas empresas se benefician de tener una unidad organizativa que esté a cargo de todas las actividades de marketing de la empresa y gestione las operaciones diarias.

El rol del CEO y CMO. Solo un grupo selecto de empresas ha destacado históricamente como expertas en marketing. Estas empresas se enfocan en el cliente y están organizadas para responder de manera efectiva a las necesidades cambiantes. Todas tienen departamentos de marketing bien dotados de personal, mientras sus otros departamentos aceptan que el cliente es el rey. También suelen tener un fuerte liderazgo de marketing en la forma de un CEO y un CMO exitoso.

Los directores ejecutivos reconocen que el marketing crea marcas sólidas y una base de clientes leales, activos intangibles que contribuyen en gran medida al valor de una empresa. Numerosas empresas, incluidas las empresas de servicios y sin fines de lucro, cuentan ahora con un director de marketing para poner el marketing en una posición más equitativa con otros ejecutivos de nivel C, como el director financiero y el director de información.[37]

¿Qué pasos puede tomar un CEO para crear una empresa enfocada en el mercado y en el cliente? Para crear una verdadera organización de marketing, el director general debe convencer a la alta dirección de la importancia de centrarse en el cliente. También es fundamental que el CEO sea capaz de contratar buenos profesionales de marketing. La mayoría de las empresas necesitan un director de marketing calificado que no solo administre el departamento de marketing, sino que también tenga el respeto y la influencia de los demás ejecutivos de nivel C.

Dada la rápida evolución de los mercados actuales, el CEO debe facilitar la creación de sólidos programas internos de capacitación en marketing para perfeccionar las habilidades de marketing de la empresa. Ciertas empresas, como McDonald's, Unilever y Accenture, tienen instalaciones de capacitación centralizadas para ejecutar dichos programas. El CEO también debe asegurarse de que el sistema de recompensas de la empresa se encuentre alineado con su objetivo estratégico de crear valor de mercado mediante el desarrollo de una base de clientes leales y satisfechos. Además, debe ejemplificar personalmente un fuerte compromiso con el cliente y recompensar a aquellos en la organización que hagan lo mismo.[38]

Una de las principales responsabilidades del CEO es nombrar un director de marketing que sea el responsable último de las actividades de marketing en la organización. El CMO es un miembro de la comitiva C y, generalmente, informa al CEO. Los altos directivos de marketing responsables de varias partes de la estrategia de marketing reportan al CMO. Este lidera todas las funciones de marketing en la organización, como el desarrollo de productos, la gestión de marcas, la comunicación, la investigación de mercado y el análisis de datos, las ventas, la promoción, la gestión de la distribución, la fijación de precios y el servicio al cliente.

En el siglo XXI, el avance del marketing digital, en línea y móvil ha cambiado el papel del CMO. Para administrar de manera efectiva las funciones de marketing de la organización, el CMO también debe ser capaz de manejar tecnologías digitales. El desafío al que se enfrentan los directores de marketing es que los factores de éxito son muchos y variados. Los CMO deben tener sólidas habilidades cuantitativas y cualitativas; deben poseer una actitud independiente y emprendedora, pero trabajar en estrecha colaboración con otros departamentos; es fundamental que capten la "voz" de los consumidores y, al mismo tiempo, tengan una comprensión profunda de cómo el marketing crea valor. Dos tercios de los principales CMO creen que el retorno de la inversión en marketing será la principal medida de su eficacia en la próxima década.

Los expertos en marketing George Day y Robert Malcolm creen que tres fuerzas impulsoras cambiarán el papel del CMO en los próximos años: (1) las tendencias predecibles del mercado, (2) el papel cambiante de la comitiva C y (3) la incertidumbre sobre la economía y el diseño organizacional. Identifican cinco prioridades para cualquier CMO exitoso: actuar como visionario para el futuro de la empresa, crear capacidades de marketing adaptables, ganar la guerra por los talentos de marketing, estrechar la alineación con las ventas y asumir la responsabilidad de los retornos de los gastos de marketing.[39]

Quizás el rol más importante para cualquier CMO es infundir una perspectiva del cliente en las decisiones comerciales que afectan cualquier punto de contacto con este (donde un cliente interactúa directa o indirectamente con la empresa). Cada vez más, estos conocimientos de los clientes deben tener un enfoque global. Como dijo el líder de una de las principales firmas de búsqueda de ejecutivos: "El CMO del mañana deberá tener experiencia global e internacional. Puedes hacerlo sin vivir en el extranjero… pero hay que estar expuestos a esos mercados. Te abre los ojos a nuevas formas de hacer negocios, aumenta la sensibilidad cultural y la flexibilidad".[40]

Relaciones con otros departamentos. El éxito de la empresa no solo depende de lo bien que cada departamento realice su trabajo, sino también de lo bien que la empresa coordine las actividades departamentales para llevar a cabo los procesos comerciales centrales. Según el concepto de marketing todos los departamentos necesitan "pensar en los clientes" y trabajar en forma cooperativa para satisfacer sus necesidades y expectativas. Sin embargo, cada departamento de la compañía define los problemas y las metas desde su punto de vista, de manera que los conflictos de intereses y los problemas de comunicación resultan inevitables. Por lo general, el vicepresidente de marketing o el director de marketing tendrán que trabajar a partir de la persuasión, más que a través de la autoridad, para coordinar las actividades internas de marketing de la empresa y las de su propia área con los departamentos de finanzas, operaciones y otros para atender mejor a los clientes.[41]

En la actualidad, numerosas compañías se concentran en los procesos clave y no en los departamentos, ya que la organización departamental puede convertirse en una barrera que dificulta el buen funcionamiento. Nombran a líderes de proceso que se colocan al frente de equipos interdisciplinarios integrados por personal de marketing y de ventas. Por lo tanto, los especialistas en marketing tienen una gran responsabilidad directa ante sus equipos y una responsabilidad indirecta hacia el departamento de marketing.[42]

Dado el objetivo de proporcionar experiencias positivas a los clientes de principio a fin, todas las áreas de la organización deben trabajar juntas de forma eficaz. En particular, debido a la creciente importancia de comprender las necesidades de los clientes individuales, los profesionales del marketing trabajan en estrecha colaboración con los equipos de análisis de datos y conocimiento del cliente. Además, para llegar a los consumidores de una manera eficaz y rentable, los especialistas en marketing deben avanzar en estrecha colaboración con diferentes agencias de comunicación, desde las agencias de publicidad tradicionales hasta las redes sociales, la publicidad y la organización de eventos. Finalmente, para poder entregar las ofertas de la empresa en el lugar correcto y en el momento adecuado, los especialistas en marketing trabajan de cerca con los socios de canal de la empresa, tanto en el espacio físico como en el del comercio electrónico.

Construir una organización orientada al cliente

Crear una experiencia superior para el cliente se ha convertido en una prioridad para las empresas en casi todas las industrias.[43] La proliferación de productos, servicios y marcas; el mayor conocimiento del consumidor sobre las ofertas del mercado; y la capacidad de los consumidores para influir en la opinión pública sobre las empresas y sus ofertas, han subrayado la importancia de construir una organización orientada al cliente. La mayoría de las empresas ahora se dan cuenta de que el camino para crear valor para los grupos de interés comienza con una nueva concepción de la organización, enfocada en la creación de valor para el cliente a largo plazo.[44] En su carta a los accionistas, Jeff Bezos define el enfoque centrado en el cliente de Amazon de la siguiente manera:

Una ventaja, quizás algo sutil, de un enfoque centrado en el cliente es que ayuda a cierto tipo de proactividad. Cuando estamos en nuestro mejor momento, no esperamos a las presiones externas. Estamos impulsados internamente a mejorar nuestros servicios, agregando beneficios y características, antes de tener que hacerlo. Bajamos los precios y aumentamos el valor para los clientes antes de que nadie lo pida. Inventamos siempre. Estas inversiones están motivadas por el enfoque en el cliente más que por la reacción a la competencia. Creemos que este enfoque genera más confianza entre los clientes e impulsa rápidas mejoras en su experiencia, lo que es importante, incluso, en aquellas áreas en las que ya somos líderes.

Los gerentes que creen que el cliente es el único "centro de ganancias" de la empresa, consideran obsoleto el organigrama tradicional de la Figura 1.7(a): una pirámide con el presidente en la parte superior, la gerencia en el medio y las personas de primera línea y los clientes en la parte inferior.[45]

Las empresas de marketing exitosas transforman el organigrama jerárquico de la organización tradicional para parecerse al organigrama de la Figura 1.7(b). La prioridad de una empresa son los clientes; le siguen en importancia las personas de primera línea que conocen, atienden y satisfacen a estos clientes; luego, vienen los gerentes de servicio, cuyo trabajo es apoyar a las personas de primera línea para que atiendan bien a los clientes; y, por último, está la alta dirección, que tiene por trabajo contratar y apoyar a buenos gestores de servicios. La clave para desarrollar una empresa orientada al cliente es que los gerentes de todos los niveles estén comprometidos personalmente a entender, conocer y atenderlos. La Tabla 1.2 enumera las principales características de una organización centrada en ellos.

Algunas empresas se han fundado en un modelo de negocio centrado en el cliente, siendo su defensa la estrategia y ventaja competitiva desde el principio. Con el auge de las tecnologías digitales, los consumidores, cada vez más informados, esperan que las empresas hagan más que conectarse con ellos, satisfacerlos e incluso deleitarlos. Esperan que las empresas los escuchen y les *respondan*.

Tradicionalmente, los especialistas en marketing desempeñaban el papel de intermediarios, encargados de comprender las necesidades de los clientes y transmitir su voz a varias áreas funcionales de la empresa.[46] Pero en una empresa en red, cada área funcional interactúa directamente con los clientes. El marketing ya no tiene la propiedad exclusiva de las interacciones con ellos; ahora debe integrar todos los procesos relacionados con los mismos para que estos vean una sola cara y escuchen una sola voz cuando interactúan con la empresa.[47]

Numerosas empresas se dan cuenta de que todavía no están realmente orientadas al mercado y al cliente; más bien, están impulsadas por el producto y las ventas. Transformarse en una verdadera empresa orientada por el mercado requiere (entre otras acciones) desarrollar una pasión por los clientes en toda la empresa, organizarse en torno a segmentos de clientes en lugar de productos y comprenderlos a través de la investigación cualitativa y cuantitativa.[48]

Aunque es necesario estar orientado al cliente, no es suficiente. La organización también debe ser creativa.[49] Hoy en día, las empresas copian las ventajas y las estrategias de las demás con mayor rapidez, lo que hace más difícil lograr la diferenciación y reduce los márgenes a medida que las empresas se vuelven más parecidas. La mejor respuesta a este dilema es desarrollar la capacidad de innovación estratégica y la imaginación. Esta capacidad proviene del ensamblaje de herramientas, procesos, habilidades y medidas que permiten a la empresa generar más y mejores ideas nuevas que sus competidores.[50] Para fomentar dicha capacidad, las empresas deben esforzarse por crear espacios de trabajo inspiradores que ayuden a estimular nuevas ideas y fomenten la imaginación.

FIGURA **1.7**
Organigrama tradicional frente a organigrama empresarial moderno orientado al cliente.

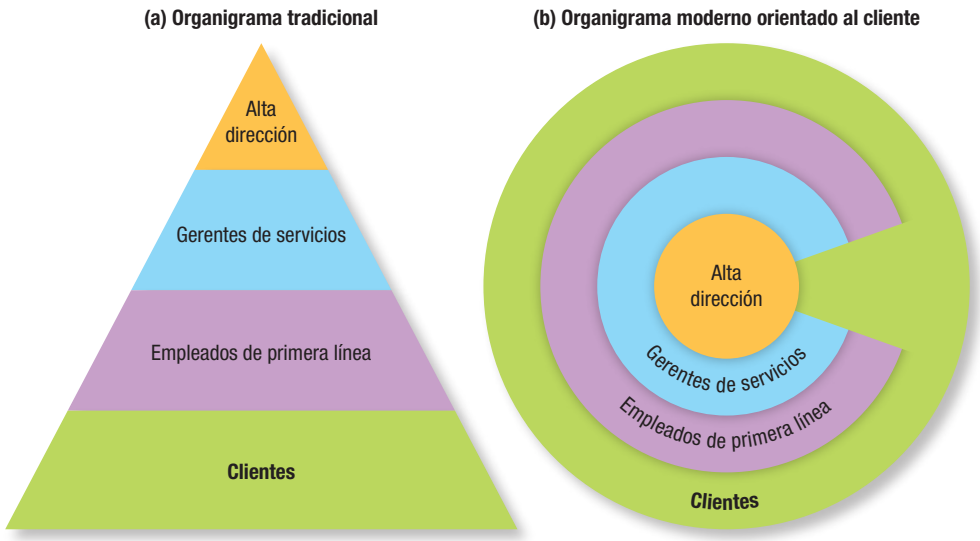


TABLA **1.2** **Características de una organización centrada en el cliente.**

Escasa orientación al cliente	
Producto impulsado	Impulsado por el mercado
Enfocado al mercado masivo	Enfocado en el cliente
Orientado al proceso	Orientado a resultados
Reacción ante la competencia	Hace irrelevantes a los competidores
Orientación al precio	Orientación al valor
Organización jerárquica	Trabajo en equipo

Las empresas deben estar alertas a las tendencias y preparadas para aprovecharlas. Nestlé vio tarde la tendencia hacia las cafeterías, lo que allanó el camino para cadenas como Starbucks. Coca-Cola tardó en captar las tendencias de bebidas a las **bebidas con sabor** a frutas como Snapple, las bebidas energéticas como Gatorade, y marcas de agua de diseño. Los líderes del mercado pueden pasar por alto las tendencias cuando tienen aversión al riesgo, están obsesionados por proteger sus mercados y recursos físicos existentes y más interesados en la eficiencia y el beneficio que la innovación.[51]

VISIÓN DE **marketing**

Los 10 pecados capitales del marketing

Centrados en sus actividades diarias, muchos profesionales del marketing ignoran el panorama general: diseñar, comunicar y entregar ofertas que creen un valor de mercado superior para sus clientes, colaboradores y grupos de interés. Exhibir una serie de "pecados capitales" indica que el programa de marketing está en problemas. A continuación, los 10 pecados capitales, sus síntomas y algunas soluciones.

Pecado capital #1: la compañía no está suficientemente orientada hacia el mercado ni hacia los clientes.

Síntomas: existen pruebas de una mala identificación y priorización de los segmentos de mercado. No hay gestores de segmentos de mercado ni empleados que piensen que la atención a los clientes es una función exclusiva de los departamentos de marketing y de ventas, ni un programa de formación para crear una cultura del cliente, ni incentivos para tratar especialmente bien al cliente.

Soluciones: emplear técnicas de segmentación más avanzadas, priorizar a los segmentos, especializar a la fuerza de ventas, desarrollar una jerarquía clara de los valores de la compañía, fomentar la "consciencia del cliente" en los empleados y en los agentes de la empresa, facilitar el acceso de los clientes a la compañía y responder de inmediato ante cualquier mensaje de estos.

Pecado capital #2: la compañía no comprende bien a sus clientes meta.

Síntomas: el estudio más reciente de los clientes se realizó hace tres años; los clientes no compran el producto como antes; los productos de la competencia se venden mejor y el índice de devoluciones y reclamaciones es alto.

Soluciones: llevar a cabo estudios de los consumidores con más detalle, emplear técnicas más analíticas, crear paneles de consumidores e intermediarios, utilizar un *software* de administración de relaciones con los clientes y realizar minería de datos.

Pecado capital #3: la compañía necesita definir y vigilar mejor a sus competidores.

Síntomas: la empresa se concentra en los competidores cercanos, no presta atención a los competidores distantes ni a las tecnologías emergentes, además, no cuenta con un sistema para recopilar y distribuir información de inteligencia competitiva.

Soluciones: crear una oficina de inteligencia competitiva, contratar a empleados de la competencia, estar al tanto de la tecnología que podría afectar a la empresa y preparar ofertas similares a las de los competidores.

Pecado capital #4: la compañía no administra adecuadamente las relaciones con los grupos de interés.

Síntomas: descontento de empleados, distribuidores e inversionistas y ausencia de buenos proveedores.

Soluciones: pasar del pensamiento de suma cero al de suma positiva y mejorar la gestión de los empleados, las relaciones con los proveedores, los distribuidores, los concesionarios y los inversores.

Pecado capital #5: la compañía no logra encontrar buenas oportunidades.

Síntomas: la empresa lleva años sin identificar nuevas oportunidades interesantes y las nuevas ideas que ha lanzado han fracasado en su mayoría.

(*Continúa*)

Visión de marketing *(Continuación)*

Soluciones: instaurar un sistema para estimular el flujo de nuevas ideas.

Pecado capital #6: el proceso de planificación de marketing de la compañía es deficiente.

Síntomas: el formato del plan de marketing no cuenta con los elementos adecuados, no hay forma de calcular las implicaciones financieras de las diferentes estrategias y no existe un plan de contingencia.

Soluciones: crear un formato estándar que incluya un análisis FODA, los problemas principales, las metas, la estrategia, las tácticas, los presupuestos y los controles; preguntar a los especialistas en marketing qué cambios harían si recibieran un presupuesto 20 % superior o inferior y ofrecer premios anuales de marketing a los mejores planes y al mejor desempeño.

Pecado capital #7: es necesario reforzar las políticas de productos y servicios.

Síntomas: existen demasiados productos y varios arrojan pérdidas; la compañía presta demasiados servicios y no realiza una buena venta cruzada de productos y servicios.

Soluciones: establecer un sistema para controlar los productos débiles y reencauzarlos o sacarlos del mercado; ofrecer servicios a diferentes precios y niveles, además, de mejorar los procesos de ventas cruzadas y venta ascendente.

Pecado capital #8: las habilidades de creación de marca y de comunicación de la compañía son deficientes.

Síntomas: el mercado meta casi no conoce a la compañía; la marca no se percibe como distintiva. La empresa asigna su presupuesto a las mismas herramientas de marketing y en la misma proporción cada año; existe poco análisis del rendimiento sobre la inversión en actividades y comunicaciones de marketing.

Soluciones: mejorar las estrategias de creación de marca y medición de resultados; destinar el dinero a instrumentos de marketing eficaces y exigir a los especialistas en marketing que calculen el rendimiento sobre la inversión antes de solicitar financiación.

Pecado capital #9: la compañía no está organizada para desarrollar un marketing eficiente y eficaz.

Síntomas: los empleados carecen de los conocimientos de marketing necesarios para desenvolverse en el siglo XXI y existe una mala relación entre los departamentos de marketing, de ventas y otros departamentos.

Soluciones: nombrar a un líder fuerte que desarrolle nuevas habilidades en el departamento de marketing y mejore las relaciones entre este y otros departamentos.

Pecado capital #10: la compañía no aprovecha al máximo la tecnología.

Síntomas: hay evidencias de un uso mínimo de Internet, el sistema de automatización de ventas está anticuado y no hay automatización de mercados, modelos de apoyo a la toma de decisiones ni cuadros de mando de marketing.

Soluciones: utilizar más Internet, mejorar el sistema de automatización de ventas, aplicar la automatización del mercado a las decisiones rutinarias y desarrollar modelos formales de decisión de marketing y cuadros de mando de marketing.[52]

Resumen

1. El marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con estos, de manera que beneficien a la empresa, a sus clientes y a sus colaboradores. La gestión de marketing es el arte y la ciencia de elegir mercados objetivo y conseguir, mantener y aumentar los clientes mediante la creación, la entrega y la comunicación de un valor superior para el cliente.
2. Las empresas buscan crear valor mediante la comercialización de bienes, servicios, eventos, experiencias, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas. También operan en cinco mercados básicos: mercados de recursos, mercados de fabricantes, mercados de consumidores, mercados de intermediarios y mercados gubernamentales.
3. El mercado actual es fundamentalmente diferente como resultado de las principales fuerzas del mercado. En particular, la tecnología, la globalización y la responsabilidad social han creado nuevas oportunidades y desafíos, lo cual ha cambiado significativamente la gestión de marketing. Las empresas buscan el equilibrio adecuado entre métodos probados y enfoques innovadores para alcanzar la excelencia en el marketing.
4. Cuatro fuerzas principales del mercado (la tecnología, la globalización, el entorno físico y la responsabilidad social) han forjado nuevas capacidades para los consumidores y las empresas, mientras han alterado drásticamente el panorama competitivo. Estos cambios requieren que las empresas reevalúen sus modelos comerciales actuales y adapten su forma de crear valor de mercado al nuevo entorno.
5. El concepto de marketing holístico se basa en el desarrollo, el diseño y la implementación de programas, procesos y actividades de marketing que se fundamentan en la amplitud y las interdependencias. El marketing holístico reconoce que todo importa en marketing y que a menudo es necesaria una perspectiva amplia e integrada. Los cuatro componentes del marketing holístico son el marketing relacional, el marketing integrado, el marketing interno y el marketing de rendimiento.

6. Las organizaciones pueden elegir entre cinco conceptos: el concepto de producción, el concepto de producto, el concepto de venta, el concepto de marketing y el concepto de valor de mercado. Cuanto más sofisticada sea la comprensión del mercado por parte de una empresa, más probable es que adopte el concepto de valor de mercado como una filosofía general de hacer negocios.
7. Las empresas utilizan diferentes enfoques para organizar el departamento de marketing: funcional, geográfico, producto/marca, de mercado y una estructura matricial. La elección de un enfoque particular depende del mercado en el que opera una empresa, de su estructura organizativa y de sus objetivos estratégicos.
8. El marketing no lo dirige únicamente el departamento de marketing. Para crear una organización de marketing sólida, los especialistas en marketing deben pensar como ejecutivos de otros departamentos, y los ejecutivos de otros departamentos deben pensar más como especialistas en marketing.
9. Una empresa centrada en el cliente debe estar impulsada por el mercado más que por el producto, apuntar a satisfacer las necesidades individuales de los clientes en lugar de las necesidades del mercado masivo y esforzarse por hacer que la competencia sea irrelevante en lugar de simplemente reaccionar a las acciones de sus competidores. Para tener éxito, una empresa debe centrarse en ofrecer un valor superior a los clientes objetivo de manera que beneficie a la empresa y a sus colaboradores.

LECCIONES DE **marketing**



Fuente: Wisanu Boonrawd/ Alamy Stock Photo

Nike

Cuando Phil Knight, un exatleta universitario, y su exentrenador, Bill Bowerman, fundaron una empresa de calzado en 1962, no podían saber que finalmente crearían una de las marcas más valiosas del mundo. Originalmente conocida como Blue Ribbon Sports, la compañía comenzó como distribuidora del fabricante de calzado japonés que hoy se conoce como Asics. No fue hasta 1971 cuando Blue Ribbon cambió su nombre por el de Nike, en honor a la diosa griega de la victoria, y comenzó a diseñar sus propias zapatillas.

Nike se centró en ofrecer zapatillas deportivas asequibles y de alta calidad diseñadas por atletas para atletas. Para mantener competitivo el precio de las zapatillas, la empresa subcontrató su producción a fabricantes asiáticos de menor costo. A través de esta combinación de diseño innovador, un compromiso con los atletas serios y precios competitivos, Nike ganó seguidores de culto entre los consumidores estadounidenses.

Aunque Nike tenía un gran producto en sus manos, la empresa sabía que una gestión hábil era vital para el crecimiento de la marca. El elemento central de la empresa era su creencia en una "pirámide de influencia", a partir de las preferencias de un pequeño grupo de atletas de alto nivel que impulse las elecciones de productos y marcas de los consumidores. Siguiendo con el tema de la victoria incrustado en su nombre, Nike en 1972 firmó con la estrella de atletismo olímpico, Steve Prefontaine, como su primer portavoz, el comienzo de una larga lista de atletas consumados que han promocionado los productos de la compañía.

Uno de los mayores éxitos de Nike con este enfoque se produjo en 1985 con el fichaje del jugador de baloncesto novato Michael Jordan como portavoz. Jordan seguía siendo una promesa, pero personificaba un rendimiento superior. Gracias al ascenso meteórico de Jordan en los años siguientes, la apuesta de Nike rindió frutos, cuando los consumidores clamaron por la línea Air Jordan de zapatillas de baloncesto con el distintivo Nike *swoosh*. Como dijo un periodista: "Pocos especialistas en marketing han podido identificar y fichar de manera tan confiable a atletas que trascienden sus deportes con un efecto tan grande".

Además de asociarse con los mejores atletas, Nike también mostró talento para crear campañas publicitarias icónicas. En 1988, Nike emitió los primeros anuncios en su influyente campaña publicitaria "Just Do It", que sutilmente desafiaba a una generación de entusiastas del atletismo a perseguir sus objetivos. El eslogan fue una consecuencia natural de la actitud de autoempoderamiento de Nike a través del deporte.

Mientras se expandía en el extranjero, Nike adaptó su marketing para enfrentar nuevos desafíos. La empresa no tardó en darse cuenta de que sus anuncios al estilo estadounidense eran demasiado agresivos para los consumidores de Europa, Asia y Sudamérica, y ajustó su tono. Además, necesitaba adaptar su marketing a los diferentes países para que los consumidores sintieran que la marca era auténtica. Con este fin, Nike se centró en promover el fútbol, convirtiéndose en un patrocinador activo de las ligas juveniles, los clubes locales y las selecciones nacionales de todo el mundo. También buscó oportunidades para patrocinar equipos y ligas de fútbol en un intento de repetir el éxito anterior de la empresa con patrocinios en Estados Unidos.

A finales de la década de 1990, Nike incursionó en el fútbol a lo grande. Obtuvo los derechos de marketing para varias de las principales federaciones de fútbol, incluidas las de países poderosos como Brasil e Italia. También comenzó a invertir dinero en campañas de marketing centradas en la Copa del Mundo. La gran inversión de Nike en el fútbol ayudó a impulsar el crecimiento de la marca a nivel internacional, ya que su imagen se transformó de una empresa de zapatillas deportivas a una marca que representaba emoción, lealtad e identificación. En el 2003, por primera vez, los ingresos en el extranjero superaron a los de Estados Unidos, mientras en el 2007, Nike adquirió Umbro, un fabricante británico de calzado, indumentaria y equipos relacionados con el fútbol. La adquisición convirtió a Nike en el único proveedor de más de 100 equipos profesionales de fútbol del mundo e impulsó su presencia internacional y su autenticidad en este deporte.

A medida que la marca mundial de Nike siguió creciendo, sus gerentes se dieron cuenta de que, en todos los países, los jugadores y los fanáticos de un deporte determinado tenían mucho en común. Así, la empresa comenzó a centrar sus esfuerzos de marketing más en categorías que en la ubicación geográfica. Con este principio en mente, Nike ha expandido con éxito su marca a variadas categorías deportivas y atléticas, aumentando su presencia en el planeta.

Nike continúa asociándose con atletas, entrenadores, equipos y ligas influyentes de alto perfil para generar credibilidad entre los consumidores a medida que se expande a más categorías. Ha patrocinado a estrellas del tenis como Maria Sharapova, Roger Federer y Rafael Nadal para impulsar su línea de ropa y equipo de tenis. En el golf, el *swoosh* de Nike obtuvo protagonismo cuando Tiger Woods ganó un torneo tras otro mientras usaba los productos de la compañía. En los años transcurridos desde que Nike se asoció, por primera vez, con Woods, Nike Golf se ha convertido en un negocio multimillonario y ha cambiado la forma de vestir de los golfistas. Por supuesto, Nike no ha olvidado sus raíces. Para promocionar su línea de calzado y ropa de baloncesto se asoció con generaciones de superestrellas del baloncesto como Kobe Bryant y LeBron James. En la actualidad, Nike es el mayor patrocinador de atletas del mundo y gasta cientos de millones de dólares al año en patrocinios deportivos.

Si bien los patrocinios deportivos de Nike ayudan a atraer e inspirar a los consumidores, sus recientes innovaciones tecnológicas han dado como resultado clientes más leales y conectados emocionalmente. Profundizando en la tecnología portátil, Nike ha desarrollado una aplicación para correr y una comunidad llamada NIKE+ que permite a los corredores participar en la mejor experiencia de carrera. Al vincular un kit NIKE+ a una aplicación de teléfono inteligente, los corredores ven su ritmo, su distancia, su ruta y sus consejos de entrenamiento en tiempo real, para luego poder compartirlos en línea. Nike ha ampliado NIKE+ a áreas como el baloncesto y el seguimiento general del ejercicio. También tiene una marca compartida con Apple para crear la edición Apple Watch Nike+, que brinda a los usuarios acceso a carátulas y correas especiales que no están disponibles para otros compradores de Apple Watch.

Además de su incursión en la tecnología, Nike, como otras compañías, está tratando de hacer que su empresa y sus productos sean más ecológicos. Sin embargo, a diferencia de numerosas empresas, no promueve estos esfuerzos. Como explicó un consultor de marca, "Nike siempre se ha centrado en ganar. ¿Qué importancia tiene la sostenibilidad para su marca?". Los ejecutivos de Nike están de acuerdo en que promover un mensaje ecológico distraería la atención de su elegante imagen de alta tecnología, por lo que esfuerzos como el reciclaje de zapatillas viejas se mantienen en silencio.

Gracias a su exitosa expansión en categorías de productos y mercados geográficos, Nike es el principal fabricante de ropa y calzado deportivo del mundo. Los *swooshes* abundan en todo, desde relojes de pulsera hasta patinetas y gorros de natación. Mirando hacia el futuro, Nike ve algunos desafíos por delante. Tradicionalmente ha prosperado en los canales minoristas, pero cada vez más consumidores compran en línea. Nike está buscando una estrategia ganadora para promocionar su marca en una era digital dominada por sitios web como Amazon. A pesar de su enfoque en nuevas formas de promoción y distribución, la estrategia a largo plazo de la empresa sigue siendo la misma: fabricar productos innovadores y de alta calidad que ayuden a los atletas a ganar.[53]

Preguntas

1. ¿Cuáles son los componentes clave de la estrategia de marketing de Nike?
2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de Nike?
3. Si fueras Adidas, ¿cómo competirías con Nike?

LECCIONES DE **marketing**

Disney



Fuente: D. Hurst/Alamy Stock Photo

Pocas empresas han logrado establecer vínculos con un público específico tan bien como lo ha hecho Disney. Desde su fundación en 1923, por los hermanos Walt y Roy Disney, la marca Disney siempre fue sinónimo de confianza, diversión y entretenimiento de calidad para toda la familia. Walt Disney dijo una vez: "Me interesa entretener a la gente, proporcionar placer, sobre todo risas, a los demás, en lugar de preocuparme por 'expresarme' con oscuras impresiones creativas". Comenzando con simples dibujos animados en blanco y negro, el fenómeno creció hasta convertirse en mundial y, actualmente, incluye parques temáticos, largometrajes, cadenas de televisión, producciones teatrales, productos de consumo y una creciente presencia en línea.

En sus dos primeras décadas, Walt Disney Productions fue un estudio de dibujos animados en apuros que presentó al mundo a su personaje más famoso, Mickey Mouse. En aquellos tiempos, pocos creían en la visión de Disney, pero el apabullante éxito de los dibujos animados con sonido y la presentación en 1937 del primer largometraje animado de la historia, *Blancanieves y los siete enanitos*, llevó a la producción de otros clásicos animados en las décadas de 1940, 1950 y 1960, como *Pinocho*, *Bambi*, *Cenicienta* y *Peter Pan*, así como películas de acción con personajes reales, como *Mary Poppins* y *El insecto del amor*, además de series de televisión como *David Crockett*.

Cuando Walt Disney murió en 1966 se le consideraba la persona más conocida del mundo. Para entonces la empresa había expandido la marca Disney al cine, la televisión, los productos de consumo y Disneylandia, el primero de sus parques temáticos ubicado en el sur de California. Tras el deceso de Walt, Roy Disney asumió el papel de CEO e hizo realidad el sueño de su hermano: abrir un parque de atracciones de casi 10 000 hectáreas, el Walt Disney World en Florida. Roy murió en 1971, pero los dos hermanos dejaron tras de sí una marca como sinónimo de confianza, diversión y entretenimiento que caló en niños, familias y adultos, y algunos de los personajes, historias y recuerdos más conmovedores e icónicos de todos los tiempos.

Walt Disney Company se tambaleó durante varios años sin el liderazgo de sus dos hermanos fundadores. No fue hasta finales de los 80 cuando la empresa volvió a conectar con su público y recuperó la confianza y el interés por la marca Disney. Todo empezó con el estreno de *La Sirenita*, la cual convirtió un antiguo cuento de hadas en una mágica película animada, al estilo Broadway, que ganó dos premios Óscar. Entre finales de la década de 1980 y el año 2000, Disney inició una etapa conocida como el renacimiento de Disney al estrenar películas animadas innovadoras, como *La Bella y la Bestia* (1991), *Aladino* (1992), *El Rey León* (1994), *Toy Story* (con Pixar, 1995) y *Mulán* (1998). Además, la empresa pensó en nuevas formas creativas de dirigirse a sus principales consumidores familiares y expandirse a áreas que llegarían a un público de más edad. Con esa intención lanzó Disney Channel, Touchstone Pictures y Touchstone Television. Disney presentó películas clásicas durante la *Disney Sunday Night Movie* y puso a la venta sus películas clásicas en video, a precios extremadamente bajos, para llegar a generaciones completamente nuevas de niños. También incursionó en el negocio editorial, en los parques temáticos internacionales y en producciones de teatro que llegaron a diversos públicos de todo el mundo.

En la actualidad, Disney comprende cuatro unidades de negocio: (1) *Media Networks* abarca una amplia gama de negocios de radiodifusión, cable, radio, publicación y digitales a través de dos divisiones: Disney/ABC Television Group y ESPN Inc. (2) *Parks, Experiences and Consumer Products* da vida a las historias, los personajes y las franquicias de Disney a través de parques y complejos turísticos, juguetes, aplicaciones, ropa, libros y tiendas. (3) *Studio Entertainment* lleva películas, música y obras de teatro a los consumidores de todo el mundo a través de la unidad de negocio principal de la compañía, The Walt Disney Studios, junto con Marvel Studios, Pixar Animation Studios y LucasFilm. (4) La división *Direct-To-Consumer & International* incluye servicios digitales de suscripción y participaciones internacionales.

El mayor desafío que Disney enfrenta en la actualidad es mantener en el candelero una marca de 90 años de antigüedad, logrando que sea actual para su público central y, al mismo tiempo, que se mantenga fiel a su herencia y sus valores fundamentales de marca. El CEO de Disney, Bob Iger, explica: "Siendo una marca que la gente busca y en la que confía, abre las puertas a nuevas plataformas y mercados y, por lo tanto, a nuevos consumidores. Cuando uno dirige una empresa que tiene un gran legado, se enfrenta a decisiones y conflictos que surgen del choque entre la herencia, la innovación y la relevancia. Creo firmemente en el respeto a la herencia, pero también en la necesidad de innovación y de equilibrar el respeto por la herencia con la necesidad de mantenerse actualizado".

Internamente, Disney se ha centrado en la dinámica de creación de valor que la diferencia de sus competidores. La diferencia Disney, basada en altos niveles de calidad y reconocimiento, se deriva de una de las citas más reconocibles de Walt Disney: "Hagas lo que hagas, hazlo bien. Hazlo tan bien que, cuando la gente te vea hacerlo, querrá volver a verlo y traer a otros para enseñarles lo bien que haces lo que haces".

Disney se esfuerza por conectar con sus clientes en niveles de multitud y a través de cada detalle. Por ejemplo, cuando se visita Disney World, los "miembros del reparto" están formados para ser "asertivamente amables" y saludar a los visitantes agitando las grandes manos de Mickey Mouse, dando mapas a los adultos y pegatinas a los niños, además, de limpiar el parque con tanta diligencia que es difícil encontrar un trozo de basura en cualquier parte. Cada pequeño detalle mágico es crucial para Disney, incluso para los trabajadores de mantenimiento que han sido formados por los animadores de Disney para coger la escoba y el cubo de agua y "pintar" tranquilamente un Goofy o un Mickey Mouse con agua en el pavimento. Es un momento mágico para los visitantes que dura apenas un minuto antes de evaporarse bajo el sol abrasador.

Con tantas marcas, personajes y negocios, Disney utiliza la tecnología para garantizar que la experiencia del cliente sea uniforme en todas sus plataformas. Disney se conecta con sus consumidores de maneras innovadoras a través del correo electrónico, los blogs y su sitio web para brindar información sobre avances de películas, clips de televisión, espectáculos de Broadway y vivencias en parques temáticos virtuales. Disney fue una de las primeras empresas en comenzar a emitir *podcasts* regulares de sus programas de televisión y en publicar noticias continuas sobre sus productos y entrevistas con los empleados, el personal y los funcionarios del parque de Disney. La aplicación My Disney Experience permite a los usuarios pedir alimentos de forma remota en restaurantes de comida rápida y pagar por adelantado, lo que evita las filas cuando visitan Disney Parks and Resorts.

Un aspecto clave del modelo comercial y la cultura de Disney es el cumplimiento de altos estándares de responsabilidad social corporativa. Disney se compromete a actuar siempre de manera ética, crear contenido y productos de forma responsable, mantener lugares de trabajo respetuosos, invertir en las comunidades y ser buenos administradores del medio ambiente. El compromiso de la empresa de hacerlo bien haciendo el bien la ha convertido en una de las compañías más admiradas del mundo.[54]

Preguntas

1. ¿Cómo Disney crea valor para sus clientes?
2. ¿Cuáles son las fortalezas centrales de la marca Disney?
3. ¿Cuáles son los riesgos y beneficios de expandir la marca Disney a nuevos productos y servicios?

CAPÍTULO 2

Planeación y dirección de marketing



Destacando la velocidad, la función y una interfaz fácil de usar, la plataforma Slack permite que los empleados se reúnan individualmente o en grupos.

Fuente: imageBROKER/ Foto de stock de Alamy

Desarrollar las estrategias de marketing correctas a lo largo del tiempo requiere una combinación de disciplina y flexibilidad. Las empresas deben ceñirse a una planificación, pero también mejorarla constantemente. En el cambiante mundo del marketing actual es crucial identificar las mejores estrategias en perspectiva. El núcleo de cualquier planeación exitosa de marketing es el desarrollo de una propuesta de valor duradera que aborde una necesidad real del cliente. Una empresa que ha desarrollado una oferta distinta diseñada para abordar una necesidad no satisfecha del cliente es Slack.

>>> Slack, lanzada en el año 2013, es una plataforma de comunicaciones que permite a los miembros del equipo enviarse mensajes entre sí, uno a uno o en grupos. Tiene una arquitectura flexible que ofrece un entorno no estructurado, similar a un espacio de oficina de planta abierta, donde los empleados comparten, colaboran y ven en qué están trabajando los demás. Hace que los hilos de conversación sean fáciles de buscar y las notificaciones personalizadas permiten a los usuarios concentrarse en la tarea en cuestión sin perderse algo relevante. Las características que distinguen a Slack de otras aplicaciones similares son su velocidad, funcionalidad y una interfaz fácil de usar. Viene en una versión gratuita con almacenamiento y funciones limitados, pero también ofrece varios niveles de planes ampliados, con precio por usuario activo. A los empleadores les gusta Slack porque reduce la carga de enviar correos electrónicos y ayuda a agilizar la comunicación relacionada con el trabajo. Más importante aún, Slack integra herramientas que muchas

empresas ya utilizan, como Google Drive y otras aplicaciones comerciales populares, lo que facilita la centralización de las comunicaciones y el flujo de trabajo. Otro beneficio de Slack es su capacidad para llevar las redes sociales relacionadas con el mundo laboral al lugar de trabajo, haciendo que la vida se parezca más a la vida digital. En este contexto, la revista *Slate* describió la aplicación de Slack como "una cultura de oficina genial, disponible para descarga instantánea". A pesar de la falta de una fuerza de ventas formal (la gran mayoría de sus nuevos clientes son referencias que se enteran por amigos, compañeros de trabajo y redes sociales) en menos de cuatro años, Slack acumuló más de 10 millones de usuarios activos diarios en 150 países y alcanzó una valoración de 7 000 millones de dólares.[1]

Este capítulo comienza examinando algunas de las implicancias estratégicas de marketing involucradas en la creación de valor para el cliente. Veremos varias perspectivas sobre la planificación y describiremos cómo elaborar un plan de marketing formal.

Planificación y gestión de empresas y unidades de negocio

Para asegurarse de ejecutar las actividades correctas, los especialistas en marketing deben priorizar la planificación estratégica en tres áreas clave: i) administrar los negocios de la empresa como una cartera de inversión; ii) evaluar la tasa de crecimiento del mercado y la posición de la empresa en ese mercado; y iii) desarrollar un modelo comercial viable. La empresa debe desarrollar un plan de juego para lograr los objetivos a largo plazo de cada unidad de negocio.

En términos generales, la planificación y gestión de marketing ocurre en tres niveles diferentes: corporativo, de unidad de negocios y de oferta de mercado específica. La sede corporativa es responsable de diseñar un plan estratégico corporativo para guiar a toda la empresa; toma decisiones sobre la cantidad de recursos a asignar a cada unidad de negocio, así como sobre qué negocios iniciar o eliminar. Cada unidad de negocio desarrolla un plan para llevar esa unidad de negocio a un futuro rentable. Finalmente, cada oferta de mercado implica un plan de marketing para lograr sus objetivos (Figura 2.1).

Esta sección aborda los temas clave involucrados en el análisis, la planificación y la gestión de una empresa o unidades de negocio distintas. El resto del capítulo examina el proceso de análisis, planificación y gestión de las ofertas de una empresa.

Las empresas realizan cuatro actividades de planificación: definir la misión corporativa, construir la cultura corporativa, establecer unidades estratégicas de negocios y asignar recursos a dichas unidades estratégicas. A continuación, se verá brevemente cada proceso.

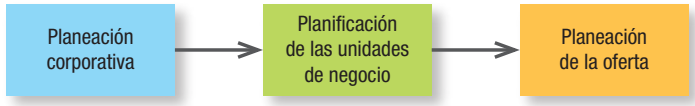
DEFINICIÓN DE LA MISIÓN CORPORATIVA

Una organización existe para lograr algo: fabricar automóviles, prestar dinero o proporcionar alojamiento para pasar la noche. Con el tiempo, la misión cambia para responder a nuevas oportunidades o condiciones del mercado. Amazon.com pasó de ser la mayor librería del mundo a aspirar a ser la tienda en línea

Objetivos de aprendizaje. Después de estudiar este capítulo debería ser capaz de:

- **2.1** Identificar las tareas clave requeridas para la planificación de la empresa y la unidad de negocio.
- **2.2** Describir el proceso de desarrollo de una oferta de mercado.
- **2.3** Explicar el proceso de planeación de marketing.
- **2.4** Describir los componentes clave de un plan de marketing procesable.
- **2.5** Explicar cómo y cuándo modificar el plan de marketing.

FIGURA **2.1**
Los procesos de planificación estratégica.



más grande de todas; eBay pasó de realizar subastas en línea para coleccionistas a subastar todo tipo de productos; y Dunkin' Donuts cambió su énfasis de donas a café.

Una **misión** es una declaración clara, concisa y duradera de las razones de la existencia de una organización. La misión de una empresa, conocida como su *propósito principal*, es una meta a largo plazo que proporciona a los empleados y a la gerencia un sentido compartido de propósito, dirección y oportunidad.[2]

Para definir su misión, una empresa debe abordar las preguntas clásicas de Peter Drucker:[3] ¿cuál es nuestro negocio?, ¿quién es el cliente?, ¿cuál es el valor para el cliente?, ¿cuál será nuestro negocio?, ¿cuál debería ser nuestro negocio? Estas preguntas tan sencillas se encuentran entre las más difíciles a las que se enfrenta una empresa. Sin embargo, las compañías de éxito se las plantean y responden continuamente.

Una declaración de misión clara y reflexiva, desarrollada en colaboración con gerentes, empleados y, con frecuencia, clientes, brinda un sentido compartido de propósito, dirección y oportunidad. En el mejor de los casos, refleja una visión, un "sueño casi imposible", que brinda orientación para los próximos 10 a 20 años. El expresidente de Sony, Akio Morita, quería que todos tuvieran acceso al "sonido portátil personal", por lo que su empresa creó el Walkman y el reproductor de CD portátil. Fred Smith quería entregar el correo en cualquier parte de los Estados Unidos antes de las 10:30 a. m. del día siguiente, por lo que creó FedEx.

Considere las siguientes declaraciones de misión:

La misión de Google es organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil.[4]
En IKEA, su visión es crear una mejor vida cotidiana para muchas personas. Su idea de negocio respalda esta visión al ofrecer una amplia gama de productos de decoración del hogar funcionales y bien diseñados a precios tan bajos que el mayor número posible de personas podrá permitírselos.[5]
La misión de Facebook es dar a las personas el poder de construir una comunidad y acercarla al mundo.[6]
La misión de Tesla es acelerar la transición del mundo hacia la energía sostenible.[7]
Inspirar y nutrir el espíritu humano: una persona, una taza y un vecindario a la vez es la misión de Starbucks.[8]
La misión de Microsoft es capacitar a cada persona y cada organización en el planeta para lograr más.[9]

Las buenas declaraciones de misión tienen cinco características principales:

- **Se centran en un número limitado de objetivos específicos.** Las declaraciones de misión que contienen una larga lista de actividades no relacionadas son menos efectivas que las que se enfocan en articular claramente sus objetivos finales.
- **Hacen hincapié en las principales políticas y valores de la empresa.** Reducir el rango de discreción individual permite que los empleados actúen consistentemente en asuntos importantes.
- **Definen los principales mercados que la empresa pretende atender.** Debido a que la elección del mercado objetivo define la estrategia y las tácticas de una empresa, debe definirse y seguir la declaración de la misión de la empresa.
- **Tienen una visión a largo plazo.** La misión corporativa define el objetivo estratégico último de la empresa; solo debe cambiarse cuando deja de ser relevante.
- **Ser breves, memorables y significativos como sea posible.** Los mantras corporativos de tres o cuatro palabras son más efectivos que las declaraciones de misión prolijas.

CONSTRUYENDO LA CULTURA CORPORATIVA

La planificación estratégica ocurre dentro del contexto de la compañía. La organización de una empresa consiste en sus estructuras, políticas y cultura corporativa; todo lo cual podría volverse disfuncional rápidamente en un entorno empresarial cambiante. Mientras que los gerentes modifican estructuras y políticas (aunque con dificultad), la cultura de la empresa es muy difícil de cambiar. Sin embargo, la creación de una cultura corporativa viable es la clave del éxito en el mercado, tal como lo demuestra la experiencia de Southwest Airlines.



Fuente: Richard Ellis/Alamy Stock Photo

<< La determinación de Southwest Airlines de diferenciarse de otras aerolíneas se basa en brindar una cultura empresarial solidaria, inclusiva y divertida.

Southwest Airlines. Establecida en 1967, Southwest Airlines continúa diferenciándose de otras aerolíneas por su excelente servicio al cliente. En el centro de este servicio se encuentra la cultura de la empresa, que inspira a sus más de 58 000 empleados a deleitar a los pasajeros de la aerolínea. Al crear una cultura inclusiva y divertida en la que cada miembro del equipo se siente responsable del éxito de la empresa, Southwest motiva a los empleados a mostrarse orgullosos de su trabajo, lo cual se traduce en una experiencia superior para el cliente. De hecho, Southwest clasifica a sus empleados en primer lugar de importancia, seguidos por los clientes y los accionistas de la empresa. La aerolínea explica su cultura empresarial de la siguiente manera: "Creemos que si tratamos bien a nuestros empleados, ellos tratarán bien a nuestros clientes, lo que a su vez se refleja en un aumento del negocio y las ganancias que hacen felices a todos". Este entorno de apoyo ha ayudado a Southwest a crear una base de clientes leales y convertirse en la aerolínea nacional más grande del país, una clasificación que ha mantenido desde el 2003.[10]

¿Qué es exactamente una **cultura corporativa**? Algunos la definen como "las experiencias, historias, creencias y normas compartidas que caracterizan a una organización". Al entrar en cualquier empresa, lo primero que llama la atención es la cultura corporativa: la forma de vestir, de hablar y de saludar a los clientes.

Una cultura centrada en el cliente afecta en todos los aspectos de una organización. Enterprise Rent-A-Car presenta a sus propios empleados en su última campaña publicitaria "The Enterprise Way". A través de su programa de capacitación "Making It Right", Enterprise empodera a todos los empleados para que tomen sus propias decisiones. Un anuncio de la campaña, con el tema "Solucionar cualquier problema", refuerza cómo cualquier punto de venta local de Enterprise tiene la autoridad para tomar medidas que maximicen la satisfacción del cliente.[11]

DEFINICIÓN DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO

Muchas grandes empresas gestionan una cartera de diferentes negocios, denominadas **unidad estratégica de negocio (UEN)**, cada una de las cuales requiere su propia estrategia. Una unidad estratégica posee tres características: (1) es un solo negocio o una colección de negocios relacionados que existen por separado del resto de la empresa; (2) tiene su propio conjunto de competidores; y (3) cuenta con un gerente responsable de la planificación estratégica y el desempeño de las utilidades, quien controla la mayoría de los factores que afectan las ganancias.

Las unidades estratégicas de negocio conforman la cartera de una empresa. Según la diversidad de las unidades estratégicas de negocio individuales dentro de la cartera, estas unidades se definen como especializadas o diversificadas.

Una **cartera especializada** involucra una UEN con surtidos bastante limitados que consisten en una o unas pocas líneas de productos. Por ejemplo, Ferrari (automóviles deportivos de alto rendimiento),

Glacéau (agua embotellada), GoPro (videocámaras de acción) y Roku (transmisión de medios digitales) han limitado estratégicamente su combinación de productos a una línea de productos bastante estrecha.

Por el contrario, una **cartera diversificada** involucra una UEN con surtidos bastante amplios que contienen múltiples líneas de productos. Por ejemplo, empresas como Amazon, General Electric, Johnson & Johnson y Unilever ofrecen una amplia variedad de líneas de productos. El fundamento principal de una combinación de negocios diversificada es aprovechar las oportunidades de crecimiento en áreas en las que la empresa no tiene presencia.

Cada unidad de negocio necesita definir su misión específica dentro de la misión más amplia de la empresa. Por lo tanto, una empresa que fabrica y comercializa equipos de iluminación para estudios de televisión podría definir su misión como: "Dirigirse a los principales estudios de televisión y convertirse en su proveedor preferido de tecnologías de iluminación que representen los arreglos de luces de estudio más avanzados y confiables". Tenga en cuenta que esta declaración de objetivos no menciona la captación de clientes de estudios de televisión más pequeños, la oferta del precio más bajo o la incursión en productos distintos de la iluminación.

El propósito de identificar las unidades comerciales estratégicas de la empresa es desarrollar planes separados y asignar el financiamiento adecuado. La alta gerencia sabe que su cartera de negocios incluye una serie de "viejos conocidos", así como "ganadores del mañana". Liz Claiborne ha puesto énfasis en algunos de sus negocios más jóvenes, como Juicy Couture, Lucky Brand Jeans, Mexx y Kate Spade; mientras hay negocios que vende sin el mismo entusiasmo (Ellen Tracy, Sigrid Olsen y Laundry).

ASIGNACIÓN DE RECURSOS ENTRE UNIDADES DE NEGOCIO

Una vez definidas sus UEN, la gerencia debe decidir cómo asignar los recursos corporativos a cada unidad.[12] Esto se hace evaluando la ventaja competitiva de cada UEN y el atractivo del mercado en el que opera. Al evaluar unidades de negocios individuales, una empresa también podría considerar las sinergias existentes entre ellas. Tales sinergias estan relacionadas con los procesos de la empresa (por ejemplo, investigación y desarrollo, fabricación y distribución) o con el personal (por ejemplo, gerencia experimentada, ingenieros calificados y fuerza de ventas bien informada). Basándose en la evaluación de su cartera de unidades de negocio, la empresa podría decidir si crecer, "cosechar" (sacar efectivo) o mantener un negocio en particular.

La gestión de la cartera se centra en dos tipos de factores: 1) las oportunidades que presenta una industria o mercado en particular y 2) los recursos de la empresa, que determinan su capacidad para aprovechar las oportunidades identificadas. En este caso, las oportunidades de mercado se definen en términos de factores de atractivo general del mercado/industria, como su tamaño, crecimiento y rentabilidad. Los recursos de una empresa, por otro lado, reflejan su posición competitiva en el mercado y se miden en términos de factores como activos estratégicos, competencias básicas y participación de mercado.

Dado que los principios para tomar decisiones de asignación de recursos en diferentes unidades de negocios son muy similares en todas las industrias, numerosas empresas han desarrollado estrategias generalizadas para adoptar tales decisiones. Estas estrategias generalizadas se integran, muy frecuentemente, en modelos de cartera formales que ofrecen orientación sobre cómo asignar recursos a través de múltiples UEN.

> **Kraft.** Para tener en cuenta las distintas tasas de crecimiento de sus diversas unidades de negocios y las diferencias en sus objetivos estratégicos, planes y tácticas, Kraft se dividió en dos negocios: a) un negocio global de refrigerios y dulces de rápido crecimiento como las galletas Oreo y los dulces Cadbury y b) un negocio de comestibles norteamericano de crecimiento más lento con los incondicionales a largo plazo como café Maxwell House, maní Planters, queso Kraft y gelatina. El negocio de refrigerios y dulces se denominó Mondelēz International y se posicionó como una empresa de alto crecimiento con muchas oportunidades en mercados emergentes como China e India. El negocio de comestibles mantuvo el nombre de Kraft Foods (ahora KraftHeinz) y debido a que consistía en numerosas marcas de carne y queso dominantes en su categoría, se lo consideraba más una fuente de ingresos para los inversores interesados en dividendos constantes. Mondelēz se ha preparado para una rápida expansión, mientras que Kraft Foods se ha centrado en la reducción de costos y la inversión selectiva para respaldar sus marcas poderosas .[13]

Un aspecto clave en el desarrollo de modelos de cartera consiste en identificar los parámetros subyacentes al rendimiento de una determinada unidad de negocio. Según los supuestos del modelo, estas métricas incluyen factores como el retorno de la inversión, la participación de mercado y la tasa de crecimiento de la industria. Un enfoque ampliamente utilizado, aunque algo simplificado y subjetivo para el análisis de cartera, es la matriz BCG desarrollada por Boston Consulting Group. Los métodos de gestión de cartera recientes utilizan un enfoque más integral para evaluar el potencial de un negocio en función de las oportunidades de crecimiento de la expansión global, el reposicionamiento o la reorientación y la subcontratación estratégica.



Fuente: Michael Neelon(misc)/Alamy Stock Photo

<< La decisión de Kraft de dividirse en dos empresas, Mondelēz International y Kraft Heinz, se basó en objetivos, estrategias y tácticas diferentes, así como en tasas de crecimiento variadas.

DESARROLLO DE LAS OFERTAS DE MERCADO

Para crear valor para los clientes objetivo, los colaboradores y los grupos de interés de la empresa, es necesario que una compañía identifique claramente el mercado objetivo en el que competirá y diseñe una oferta que proporcione un conjunto significativo de beneficios a los clientes meta.[14] Estas actividades abarcan los dos componentes clave del modelo de negocio de una empresa: estrategia y táctica.

La **estrategia** implica elegir un mercado bien definido en el que competirá la empresa y determinar el valor que pretende crear en este mercado. Las **tácticas**, también llamadas mix de marketing, hacen que la estrategia de la empresa cobre vida: definen los aspectos clave de la oferta desarrollada para crear valor en un mercado determinado. Lógicamente, las tácticas se derivan de la estrategia de la empresa y reflejan la manera en que la compañía hará realidad dicha estrategia en el mercado. Las tácticas dan forma a todo, desde los beneficios y costos de la oferta hasta los medios por los cuales los clientes objetivo conocen y compran la oferta.

La estrategia y la táctica están fundamentalmente entrelazadas. La estrategia de una empresa especifica el mercado objetivo y el valor que pretende crear en dicho mercado, mientras que las tácticas detallan los atributos reales de la oferta que creará valor en el mercado elegido. Decidir sobre los aspectos tácticos específicos de una oferta (sus características, la imagen de marca y el precio, además, de los medios para promocionar, comunicar y distribuir la oferta) no es posible sin comprender las necesidades del marketing objetivo y las opciones competidoras que existen para satisfacerlas.

Los aspectos clave de la estrategia y las tácticas de una oferta se analizan con más detalle a continuación.

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

La estrategia de marketing incorpora dos componentes clave: el *mercado objetivo* en el que competirá la empresa y la *propuesta de valor* para las entidades relevantes del mercado: la empresa, sus clientes objetivo y sus colaboradores. Un mercado objetivo cuidadosamente elegido y una propuesta de valor bien elaborada proporcionan la base del modelo de negocio de la empresa y sirven como principios rectores para determinar las decisiones tácticas que definen la oferta de la empresa.

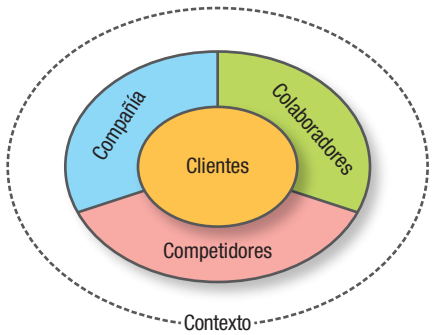
Identificación del mercado objetivo. El **mercado objetivo** en el que una empresa pretende crear y capturar valor se compone de cinco factores: 1) los *clientes* cuyas necesidades pretende satisfacer la empresa, 2) los *competidores* que buscan satisfacer las necesidades de los mismos clientes objetivo, 3) los *colaboradores* que ayudan a la empresa a satisfacer las necesidades de los clientes, 4) la *compañía* que desarrolla y gestiona la oferta; y 5) el *contexto* que afectará la forma en que la empresa desarrolla y gestiona la oferta.

Estos cinco factores de mercado, también llamados las 5-C, se representan visualmente en el *esquema* como un conjunto de elipses concéntricas: los clientes objetivo están en el centro; los colaboradores, los

FIGURA **2.2**

Identificación del mercado objetivo: el esquema de las 5-C.

Fuente: Alexander Chernev, *Strategic Marketing Management: Theory and Practice* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019).



competidores y la compañía en el medio; mientras el contexto en el exterior (Figura 2.2). La ubicación central de los clientes objetivo en el marco 5-C refleja su papel definitorio en el mercado. Las otras tres entidades (la compañía, sus colaboradores y sus competidores) trabajan para crear valor para los clientes objetivo. Formando la capa exterior del marco 5-C está el contexto del mercado, que define el entorno en el que operan los clientes, la empresa, los colaboradores y los competidores.

Las 5-C y las relaciones entre ellas se analizan con más detalle en las siguientes secciones:

- Los **clientes objetivo** son las personas u organizaciones cuyas necesidades la empresa pretende satisfacer. En los mercados de empresa a consumidor, los clientes objetivo son los usuarios finales de las ofertas, mientras que en los mercados de empresa a empresa, los clientes objetivo son otras empresas que utilizan las ofertas. Dos principios clave determinan la elección de los clientes objetivo: la empresa y sus colaboradores deben crear un valor superior para los clientes objetivo en relación con la competencia; del mismo modo, los clientes objetivo elegidos deben crear valor para la empresa y sus colaboradores.
- Los **colaboradores** trabajan con la empresa para crear valor para los clientes objetivo. Una empresa debe basar la elección de los colaboradores en los recursos complementarios que ofrecen para ayudar a la compañía a satisfacer las necesidades del cliente. La colaboración implica subcontratar (en lugar de desarrollar) los recursos de los que carece la empresa, pero que necesita para crear una oferta que satisfaga las necesidades de los clientes. En lugar de construir o adquirir recursos que faltan, una compañía obtiene acceso a los recursos necesarios al asociarse con entidades que los poseen y que se benefician al compartirlos. Los colaboradores son los proveedores, los fabricantes, los distribuidores (es decir, comerciantes, mayoristas y minoristas), las entidades de investigación y desarrollo, los proveedores de servicios, las fuerzas de ventas externas, las agencias de publicidad y las empresas de investigación de mercados.
- Los **competidores** tienen como objetivo satisfacer las mismas necesidades que tienen los clientes a los que se dirige la empresa.[15] Las compañías deben evitar caer presas de la visión miope de la competencia que define a sus rivales utilizando términos tradicionales de categoría e industria.[16] Una empresa debe examinar a los principales competidores y sus estrategias haciéndose las siguientes preguntas: ¿qué busca cada competidor en el mercado? y ¿qué impulsa el comportamiento de cada competidor? Esto ayuda a aclarar la posición de la empresa, ya que en los objetivos de un competidor intervienen numerosos factores, como su tamaño, su historia, su administración actual y su situación financiera. Por ejemplo, es fundamental saber si un competidor, que es una división de una empresa más grande, está siendo dirigido por el crecimiento o por las ganancias, o simplemente está siendo explotado.[17]
- La **compañía** desarrolla y gestiona una determinada oferta de mercado. Para organizaciones con diversas competencias estratégicas y ofertas de mercado, el término *compañía* se refiere a la unidad de negocios particular que administra una oferta específica. Cada unidad de negocios estratégica puede verse como una empresa separada que requiere su propio modelo de negocios. Por ejemplo, GE, Alphabet (la empresa matriz de Google) y Facebook tienen varias unidades estratégicas de negocios.
- El **contexto** es el entorno en el que se desenvuelve la compañía y sus colaboradores. Abarca cinco factores. El *contexto sociocultural* se caracteriza por las tendencias sociales y demográficas, los sistemas de valores, la religión, el idioma, los estilos de vida, las actitudes y las creencias. El contexto *tecnológico* consiste en nuevas técnicas, habilidades, métodos y procesos para desarrollar, comunicar y entregar ofertas de mercado. El *contexto regulatorio* incluye los impuestos, los aranceles de importación y los embargos, así como las especificaciones y los precios de productos, las regulaciones de comunicación y las leyes de propiedad intelectual. El *contexto económico* está compuesto por el crecimiento financiero, la oferta monetaria, la inflación y las tasas de interés. El *contexto físico* comprende los recursos naturales, la ubicación geográfica, la topografía, las tendencias climáticas y las condiciones de salud. El contexto tiene un impacto dramático en la capacidad de una empresa para crear valor de mercado. Muchos desarrollos recientes (como los avances en

inteligencia artificial, el inicio de guerras comerciales, el calentamiento global y la pandemia del coronavirus), han obligado a diversas empresas a repensar por completo la forma en que operan y a cambiar sus modelos de negocio.

El componente clave del mercado objetivo es la selección de los clientes objetivo, quienes determinan todos los demás aspectos. Esto incluye especificar la competencia, elegir los colaboradores, definir los recursos de la empresa necesarios para desarrollar una oferta superior para los clientes, además, de esbozar el contexto en el que la empresa creará valor de mercado. De ahí se deduce que un cambio en los clientes objetivo conduce a un cambio en los competidores y colaboradores, diferentes necesidades de recursos y una variación en los factores de contexto. Debido a su importancia estratégica, la elección de los clientes objetivo correctos es la base para construir un modelo de negocio exitoso.

Las 5-C y las cinco fuerzas de la competencia

El esquema de las 5-C es similar al esquema de las cinco fuerzas creado por Michael Porter,[18] el cual identifica la competitividad de la industria de acuerdo con cinco factores: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de nuevos participantes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes. Estos cinco factores definen conjuntamente el entorno competitivo en el que opera una empresa. El marco de las cinco fuerzas sugiere que la competencia dentro de una industria aumenta junto con un mayor poder de negociación de proveedores y compradores, una mayor amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos, así como una rivalidad intensificada entre los competidores existentes.

El esquema de la cinco fuerzas es similar al de las 5-C en el sentido en que ambos buscan facilitar el análisis del mercado en el que opera una empresa. Mientras que la diferencia es la forma en que cada uno define el mercado. El marco de la cinco fuerzas analiza la competencia en el mercado desde una perspectiva industrial. En cambio, el esquema de las 5-C define el mercado en función de las necesidades del cliente, en lugar de la industria en la que compite la empresa. En consecuencia, define a los competidores en términos de su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes y crear valor de mercado. El esquema de las 5-C no se preocupa de si la empresa y sus competidores operan dentro de la misma industria, lo que hace que el concepto de sustitutos sea superfluo porque, desde el punto de vista del cliente, los sustitutos son simplemente competidores de categorías cruzadas que tienen como objetivo satisfacer una necesidad particular.

El enfoque del esquema de las cinco fuerzas en la industria lo hace particularmente relevante para los especialistas en marketing que analizan la estructura competitiva dentro de un secror determinado. Sin embargo, el enfoque de las cinco fuerzas es menos relevante cuando se trata de estudiar la capacidad de una oferta para crear valor de mercado. En este caso, el esquema de las 5-C es más útil debido a su enfoque en los clientes y su perspectiva de mercado basada en las necesidades de dichos cliente y no en una industria particular.[19]

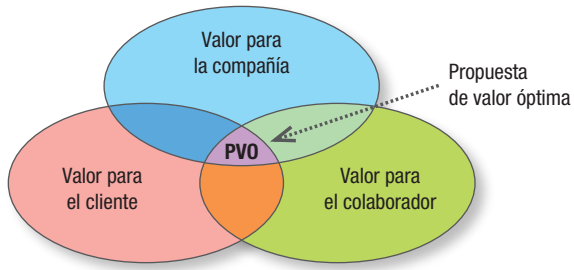
Desarrollo de una propuesta de valor. Una oferta exitosa debe crear un valor superior no solo para los clientes objetivo, sino también para la empresa y sus colaboradores. En consecuencia, al desarrollar ofertas de mercado para las entidades relevantes en el intercambio de mercado, una compañía debe considerar los tres tipos de valor: el valor para los clientes, el valor para los colaboradores y el valor para la compañía.

- **El valor para los clientes** es el valor de una oferta para estos y depende de la evaluación que hagan acerca de qué tan bien una oferta satisface sus necesidades. El valor que crea una oferta para sus clientes se basa en tres factores principales: las necesidades de los clientes objetivo, los beneficios que reciben los clientes y los costos en los que incurren cuando compran la oferta de la empresa, así como las ganancias y los costos de los medios alternativos (ofertas competitivas que los clientes meta usan para satisfacer sus necesidades). Por lo tanto, la propuesta de valor para el cliente debe ser capaz de explicar por qué los clientes objetivo elegirían la oferta de la empresa en lugar de las alternativas disponibles.
- **El valor para el colaborador** es el valor de una oferta para los colaboradores de la empresa. Resume todos los beneficios y costos que una oferta crea para los colaboradores y refleja cuán atractiva es una oferta para ellos. La propuesta de valor para el trabajador debe explicar por qué elegirían la oferta de la empresa en lugar de alternativas competitivas para lograr sus objetivos.
- **El valor para la compañía** es el valor que tiene la oferta para la empresa. El valor de una oferta se define en relación con todos los beneficios y costos asociados con ella, su afinidad con los objetivos de la empresa y el valor de otras oportunidades que podría aprovechar la compañía; por ejemplo, otras ofertas que la empresa podría lanzar. Por lo tanto, la propuesta de valor de la empresa determina por qué la compañía elegiría esta oferta en lugar de seleccionar opciones alternativas.

FIGURA **2.3**

Principio de las 3-V del valor para el mercado.

Fuente: Alexander Chernev, Strategic Marketing Management: *Theory and Practice* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019).



El principio del valor para el mercado también se conoce como el principio de las 3-V porque subraya la importancia de crear valor para las tres entidades clave del mercado: 1) los clientes objetivo, 2) los colaboradores y 3) la empresa misma. Este principio define la viabilidad de un modelo de negocio al plantear tres conjuntos de preguntas que deben abordarse:

> *¿Qué valor crea la oferta para los clientes objetivo?, ¿por qué los clientes objetivo elegirían esta oferta?, ¿qué hace que esta oferta sea superior a las opciones alternativas?*
>
> *¿Qué valor crea la oferta para los colaboradores de la empresa (proveedores, distribuidores y codesarrolladores)?, ¿por qué los colaboradores se asociarían con la empresa en lugar de con otras entidades?*
>
> *¿Qué valor crea la oferta para la empresa?, ¿por qué la empresa debería invertir recursos en esta oferta en lugar de buscar otras opciones?*

La necesidad de gestionar el valor para estas tres entidades del mercado plantea la cuestión de qué valor priorizar. Esto requiere la creación de una **propuesta de valor óptima** que equilibre el valor para los clientes, los colaboradores y la empresa. El término valor óptimo, tal como se usa aquí, significa que el valor de la oferta está conectado entre las tres entidades, de modo que crea valor para los clientes objetivo y los colaboradores, de una manera que permite a la empresa alcanzar sus objetivos estratégicos. El principio del valor para el mercado optimiza el valor para el cliente, el colaborador y la empresa, siendo la base del éxito en el mercado (Figura 2.3). El hecho de no crear un valor superior para cualquiera de las tres entidades conduce, inevitablemente, a un modelo comercial insostenible y condena al fracaso el emprendimiento comercial.

Considere los medios que usa Starbucks para crear valor de mercado. Los clientes reciben el beneficio funcional de una variedad de bebidas de café y el beneficio psicológico de expresar su personalidad al elegir una bebida particular, por lo que entregan una compensación monetaria a Starbucks. Los colaboradores (cultivadores de café) reciben pagos de Starbucks por los granos de café que proporcionan y obtienen el beneficio estratégico de tener una demanda constante de su producto; a cambio, invierten recursos en el cultivo de granos de café que cumplen con los estándares de Starbucks. La famosa compañía recibe ingresos y ganancias por invertir los recursos de la empresa en desarrollar y ofrecer sus productos y servicios a los consumidores, además de obtener los beneficios estratégicos de crear una marca y mejorar su presencia en el mercado.

DISEÑO DE LAS TÁCTICAS DE MARKETING

La **oferta de mercado** es el bien real que la empresa despliega para satisfacer una necesidad particular del cliente. A diferencia del mercado objetivo y la propuesta de valor, que reflejan la estrategia de la compañía, la oferta de mercado muestra las tácticas de la empresa: la forma específica en que la compañía creará valor en el mercado en el que compite.

Los gerentes de marketing disponen de siete tácticas para desarrollar una oferta que cree valor de mercado: el producto, el servicio, la marca, el precio, los incentivos, la comunicación y la distribución. También llamados **marketing mix**, estos siete atributos (también conocidos como tácticas o T) representan la combinación de actividades requeridas para transformar en realidad la estrategia de la oferta de mercado (Figura 2.4).

Los siete atributos que delimitan la oferta de mercado son los siguientes:

- El **producto** es una mercancía comercializable que tiene como objetivo crear valor para los clientes objetivo. Los productos son tangibles (como comida, ropa y muebles) o intangibles (como música y *software*). La compra de un producto otorga a los clientes derechos de propiedad sobre el bien adquirido. Por ejemplo, con la compra de un automóvil o un programa de *software*, se le otorga al propietario todos los derechos sobre el producto adquirido.
- El **servicio** también tiene como objetivo crear valor para sus clientes, pero lo hace sin otorgarles el derecho de propiedad. Algunos ejemplos de servicios son la reparación de electrodomésticos, el alquiler de películas, los procedimientos médicos y la preparación de impuestos. A veces, una misma oferta se

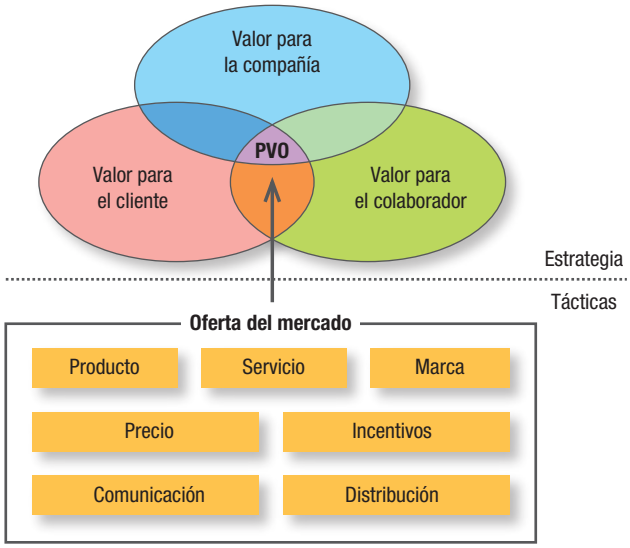


FIGURA **2.4**

Tácticas de marketing: las siete tácticas (7 T) que definen la oferta de mercado.

Fuente: Alexander Chernev, *Strategic Marketing Management: Theory and Practice* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019).

posiciona como producto o como servicio. Esto ocurre, por ejemplo, cuando un programa de *software* se ofrece como un producto que brinda a los compradores los derechos sobre una copia del programa o como un servicio que permite a los clientes alquilar el programa y recibir temporalmente sus beneficios.

- El objetivo de la **marca** es identificar los productos y servicios producidos por la empresa y diferenciarlos de los de la competencia, creando así un valor único por encima de los aspectos de producto y servicio de la oferta. La marca Rolls-Royce identifica los autos fabricados por Rolls-Royce, subsidiaria de BMW, para diferenciarlos de los fabricados por Bentley, Maserati y Bugatti, así como para evocar una reacción emocional distinta de sus clientes, que usan la marca Rolls-Royce para llamar la atención sobre su riqueza y estatus socioeconómico.
- El **precio** es el cargo monetario en que incurren los clientes y colaboradores para recibir los beneficios que brinda la oferta de la empresa.
- Los **incentivos** son herramientas específicas diseñadas para mejorar el valor de la oferta al reducir sus costos o aumentar sus beneficios. Se ofrecen en forma de descuentos por volumen, reducciones de precios, cupones, rebajas, primas, ofertas de bonos, concursos y recompensas monetarias y de reconocimiento. Los incentivos se dirigen a los consumidores o a los colaboradores de la empresa, por ejemplo, sus socios de canal.
- La **comunicación** informa a los clientes objetivo, los colaboradores y los grupos de interés de la empresa sobre las especificidades de la oferta y dónde adquirirla.
- La **distribución** abarca los canales utilizados para entregar la oferta a los clientes objetivo y colaboradores de la empresa.

Otro ejemplo de Starbucks ilustra estos atributos. El *producto* de Starbucks considera la variedad de bebidas y alimentos disponibles. El *servicio* consiste en la asistencia que ofrece Starbucks a los clientes antes, durante y después de la compra. La *marca* es el nombre y el logotipo de Starbucks, así como las asociaciones que evoca en la mente de los clientes. El *precio* es la cantidad de dinero que Starbucks cobra a los clientes por sus ofertas. Los *incentivos* son las herramientas promocionales como los programas de lealtad, los cupones y las reducciones de precios temporales que brindan beneficios adicionales para los clientes. La *comunicación* es la información que Starbucks difunde a través de la publicidad, las redes sociales y las relaciones públicas para informar al público sobre sus ofertas. La *distribución* incluye las tiendas que son propiedad de la empresa y los puntos de venta minorista autorizados que entregan las ofertas de Starbucks a sus clientes.

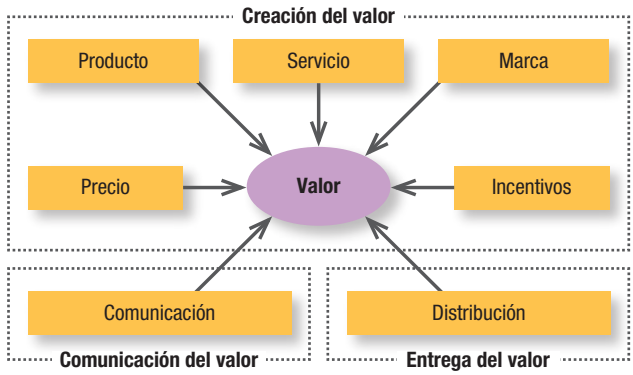
Las siete tácticas de marketing (producto, servicio, marca, precio, incentivos, comunicación y distribución) se consideran como un proceso de *diseño, comunicación y entrega* de valor para el cliente. El aspecto del diseño de valor de la oferta comprende el producto, el servicio, la marca, el precio y los incentivos, mientras que la comunicación y la distribución forman los aspectos de valor informativo y valor de entrega del proceso (Figura 2.5). Por lo tanto, aunque los diferentes atributos tácticos juegan papeles distintos en el proceso de creación de valor, las tres dimensiones optimizan el valor para el cliente.

El proceso de creación de valor se considera desde la perspectiva de la empresa como del cliente. La empresa supone la creación de valor como un proceso de diseño, comunicación y entrega de valor; sin embargo, el cliente ve el proceso de creación de valor desde una perspectiva diferente, en términos del atractivo, el conocimiento y la disponibilidad de la oferta.[20] El atractivo refleja las ventajas y los costos que los clientes objetivo asocian con los aspectos del producto, el servicio, la marca, el precio y

FIGURA **2.5**

Las tácticas de marketing como proceso de diseñar, comunicar y entregar valor al cliente.

Fuente: Alexander Chernev, *Strategic Marketing Management: Theory and Practice* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019).



los incentivos de la oferta. El conocimiento destaca los métodos a través de los cuales se informa a los clientes sobre las características específicas de la oferta. Mientras que la disponibilidad consiste en las formas en que los clientes objetivo adquieren la oferta.

LAS SIETE T Y LAS CUATRO P

La visión de las tácticas de marketing como un proceso de definición de los siete atributos clave de una oferta se relaciona con el ampliamente popular marco de las 4-P. Presentado en la década de 1960, el esquema de las 4-P identifica cuatro decisiones clave que los gerentes deben tomar al diseñar una oferta: las características que se incluirán en el *producto*, el *precio* del producto, la mejor manera de *promocionar* el producto y los *puntos de venta* minorista en donde colocar el producto. Estas cuatro áreas de decisión están representadas por las 4-P: producto, precio, promoción y punto de venta.

Debido a que es simple, intuitivo y fácil de recordar, el marco 4-P goza de gran popularidad. Sin embargo, debido a esa misma simplicidad, el esquema de las 4-P tiene una relevancia significativamente limitada en el entorno empresarial contemporáneo. Una de sus limitaciones es que no distingue entre los aspectos de producto y servicio de la oferta, lo cual es un inconveniente clave en el entorno empresarial actual orientado a los servicios, en el que un número creciente de empresas está pasando de un modelo de negocio basado en productos a uno basado en servicios. Otra limitación importante del esquema de las 4-P es que no considera la marca como un factor separado, sino que la ve como parte del producto. El producto y la marca son dos aspectos distintos de la oferta, por lo que cada uno puede existir independientemente del otro. De hecho, un número creciente de empresas subcontratan la fabricación de sus productos para que puedan centrar sus esfuerzos en la construcción y gestión de sus marcas.

Otra área deficiente en el esquema de las 4-P es en su tratamiento del término promoción. La promoción es un concepto amplio que comprende dos actividades promocionales distintas: incentivos, que incluyen promociones de precios, cupones y promociones comerciales, y comunicación, que abarca publicidad, relaciones públicas, redes sociales y ventas personales. Los incentivos y la comunicación hacen contribuciones dispares al proceso de creación de valor: los incentivos mejoran el valor de una oferta, mientras que la comunicación sirve para informar a los clientes sobre la oferta, pero no necesariamente mejora el valor de la misma. El uso que hace el esquema de las 4-P del término promoción para referirse a estas dos actividades discretas puede oscurecer el papel único que cada una desempeña en la creación de valor de mercado. Las limitaciones del esquema de las 4-P se pueden evitar considerando la oferta en términos de siete factores: producto, servicio, marca, precio, incentivos, comunicación y distribución, en lugar de cuatro.

Las 4-P se pueden mapear fácilmente en los siete atributos del esquema de las 7-T: la primera P (producto) comprende producto, servicio y marca; el precio sigue siendo la segunda P; la tercera P (promoción) se amplía a incentivos y comunicación; y distribución reemplaza la cuarta P (plaza). Por lo tanto, la combinación de marketing de 7-T representa una versión más refinada del marco de 4-P, que ofrece un enfoque más preciso y procesable para diseñar la oferta de una empresa.

CREACIÓN DE UN MAPA DE VALOR PARA EL MERCADO

Los dos aspectos clave del modelo de negocios de una empresa, estrategia y táctica, pueden representarse como un mapa de valor que define las formas en que una empresa crea valor para el mercado. El objetivo final del mapa de valor es facilitar el desarrollo de un modelo de negocio viable que permita a la empresa alcanzar el éxito en el mercado. Por lo tanto, el mapa de valor para el mercado se considera como una representación visual de los componentes clave del modelo de negocio de una empresa y las formas en que se relacionan entre sí.

El mapa de valor para el mercado refleja la estructura del modelo de negocio y contiene tres componentes clave que definen la estrategia y las tácticas de la empresa: el mercado objetivo, la propuesta de valor y la oferta de mercado. El mercado objetivo, a su vez, está definido por las 5-C: clientes, colaboradores, empresa, competidores y contexto; y los clientes desempeñan un papel clave en la definición del mercado. La propuesta de valor representa entonces los tres tipos de valor que la empresa debe crear en el mercado: valor para el cliente, valor para el colaborador y valor para la empresa. Finalmente, el componente de la oferta de mercado del mapa de valor para el mercado describe los siete atributos clave (producto, servicio, marca, precio, incentivos, comunicación y distribución) que representan el aspecto táctico del modelo de negocios de una empresa. Los componentes del mapa de valor para el mercado y las preguntas clave que definen cada componente se muestran en la Figura 2.6.

El componente de propuesta de valor del mapa de valor para el mercado es fundamental para garantizar la viabilidad del modelo de negocio de la empresa. El éxito en el mercado de la oferta de la empresa está determinado por su capacidad de crear valor para las tres entidades clave: los clientes objetivo, los colaboradores de la empresa y la empresa misma. Debido a que estas entidades tienen necesidades distintas y requieren diferentes propuestas de valor, el proceso de planificación de marketing puede ser mejor atendido mediante el desarrollo de un mapa de valor separado para cada entidad. Por lo tanto, además de tener un mapa de valor único, los gerentes pueden beneficiarse del desarrollo de tres mapas de valor: un mapa de valor para el cliente, un mapa de valor para el colaborador y un mapa de valor para la empresa.

Estos tres mapas de valor representan los distintos aspectos del modelo de negocio de la empresa que conciernen a las entidades clave involucradas en el proceso de creación de valor. El mapa de valor para el cliente captura las formas en que la oferta de la empresa creará valor para sus clientes objetivo y describe los aspectos estratégicos y tácticos del aspecto centrado en el cliente del modelo de negocio de la empresa. El mapa de valor para el colaborador delinea los aspectos estratégicos y tácticos de las formas en que la oferta de la empresa creará valor para los colaboradores. Finalmente, este mapa para la empresa describe las formas en que la oferta creará valor para los grupos de interés de la misma. Tenga en cuenta

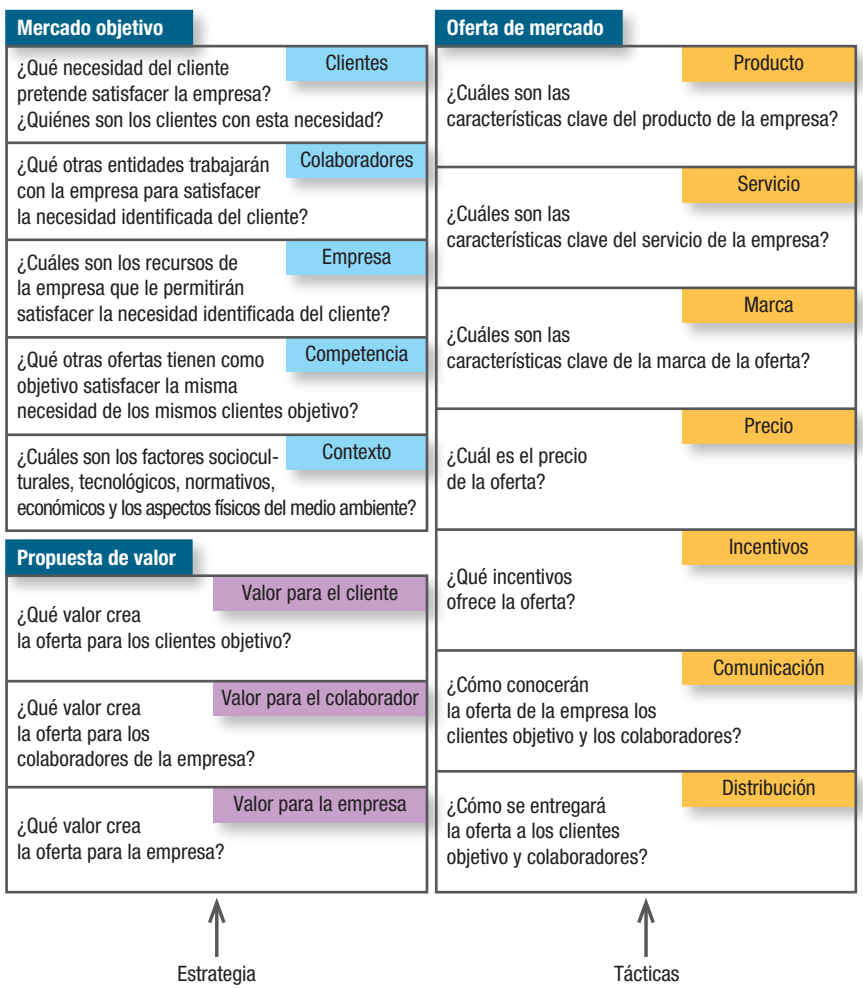

Mercado objetivo
Clientes
¿Qué necesidad del cliente pretende satisfacer la empresa? ¿Quiénes son los clientes con esta necesidad?
Colaboradores
¿Qué otras entidades trabajarán con la empresa para satisfacer la necesidad identificada del cliente?
Empresa
¿Cuáles son los recursos de la empresa que le permitirán satisfacer la necesidad identificada del cliente?
Competencia
¿Qué otras ofertas tienen como objetivo satisfacer la misma necesidad de los mismos clientes objetivo?
Contexto
¿Cuáles son los factores socioculturales, tecnológicos, normativos, económicos y los aspectos físicos del medio ambiente?
Propuesta de valor
Valor para el cliente
¿Qué valor crea la oferta para los clientes objetivo?
Valor para el colaborador
¿Qué valor crea la oferta para los colaboradores de la empresa?
Valor para la empresa
¿Qué valor crea la oferta para la empresa?
Oferta de mercado
Producto
¿Cuáles son las características clave del producto de la empresa?
Servicio
¿Cuáles son las características clave del servicio de la empresa?
Marca
¿Cuáles son las características clave de la marca de la oferta?
Precio
¿Cuál es el precio de la oferta?
Incentivos
¿Qué incentivos ofrece la oferta?
Comunicación
¿Cómo conocerán la oferta de la empresa los clientes objetivo y los colaboradores?
Distribución
¿Cómo se entregará la oferta a los clientes objetivo y colaboradores?
Estrategia
Tácticas

FIGURA **2.6**

Mapa del valor para el mercado.

Fuente: Alexander Chernev, *Strategic Marketing Management: Theory and Practice* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019).

que estos tres mapas de valor están estrechamente relacionados, ya que reflejan diferentes aspectos del proceso de creación de valor de mercado. Solo mediante la creación de valor para los clientes objetivo, los colaboradores y la empresa, un gerente puede garantizar el éxito de una oferta en el mercado.

Planificación y dirección de ofertas de mercado

El futuro de una empresa depende de su capacidad para desarrollar ofertas de mercado exitosas que creen un valor superior para los clientes objetivo, la empresa y sus colaboradores.[21] El éxito en el mercado suele ser el resultado de un análisis, una planificación y una gestión diligentes del mercado; rara vez es un accidente afortunado. Tener éxito en el mercado requiere que una empresa desarrolle un modelo de negocio viable y un plan de acción que permita que el modelo de negocio se convierta en una realidad. El proceso de desarrollo de dicho plan de acción se resume en el esquema G-STIC que se describe en las siguientes secciones:

EL ENFOQUE G-STIC PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN

El plan de acción, que articula el objetivo de la empresa y delinea un curso de acción para alcanzar este objetivo, es la columna vertebral de la planificación de marketing. Cinco actividades clave guían el desarrollo de un plan de acción: estas actividades incluyen establecer una meta, desarrollar una estrategia, diseñar las tácticas, definir un plan de implementación e identificar un conjunto de métricas de control para medir el éxito de la propuesta. El marco G-STIC (Objetivo-Estrategia-Tácticas-Implementación-Control) comprende estas cinco actividades y actúa como el eje de la planificación y el análisis de marketing. En el centro del plan de acción se encuentra el modelo de negocio basado en la estrategia y las tácticas de la oferta.

Los componentes individuales del enfoque G-STIC para la planificación y gestión de marketing son los siguientes:

- **El objetivo o meta** describe el criterio final de éxito de la empresa; especifica el resultado final que la empresa planea lograr. Los dos componentes de la meta son su enfoque, que define la métrica (como el ingreso neto) y es utilizada para cuantificar el resultado previsto de las acciones de la empresa y los puntos de referencia de desempeño que señalan el movimiento hacia la meta y definen el marco de tiempo para alcanzar la meta.
- **La estrategia** proporciona la base para el modelo de negocios de la empresa al definir el mercado objetivo de la empresa y describir la propuesta de valor de la oferta en este mercado.
- **Las tácticas** ejecutan la estrategia definiendo los atributos clave de la oferta de la empresa. Estas siete tácticas (producto, servicio, marca, precio, incentivos, comunicación y distribución) son las herramientas utilizadas para crear valor en el mercado elegido por la empresa.
- **La implementación** consiste en los procesos involucrados en la preparación de la oferta de venta de la empresa. La implementación incluye el desarrollo de la oferta y el despliegue de la oferta en el mercado objetivo.
- **El control** mide el éxito de las actividades de la empresa a lo largo del tiempo mediante el seguimiento de su desempeño y los cambios en el entorno del mercado en el que opera.

Los componentes clave del plan de marketing y los factores clave que describen cada componente se describen en la Figura 2.7 y se examinan con más detalle en las siguientes secciones.

ESTABLECER UNA META U OBJETIVO

La definición del objetivo que la empresa pretende alcanzar pone en marcha el plan de marketing. La meta puede considerarse como el faro que guía todas las actividades de la empresa. Dos decisiones clave están involucradas en el establecimiento de una meta: identificar el enfoque de las acciones de la empresa y especificar los puntos de referencia de desempeño que se deben alcanzar. Estas decisiones se analizan con más detalle a continuación.

Definición del enfoque de la meta. El enfoque de la meta define el resultado deseado de las actividades de la empresa, un criterio importante del éxito de una empresa. Según su enfoque, los objetivos pueden ser monetarios o estratégicos.

- Los **objetivos monetarios** se basan en resultados tales como ingresos netos, márgenes de beneficio, ganancias por acción y rendimiento de la inversión. Las empresas con fines de lucro utilizan objetivos monetarios como su principal métrica de rendimiento.

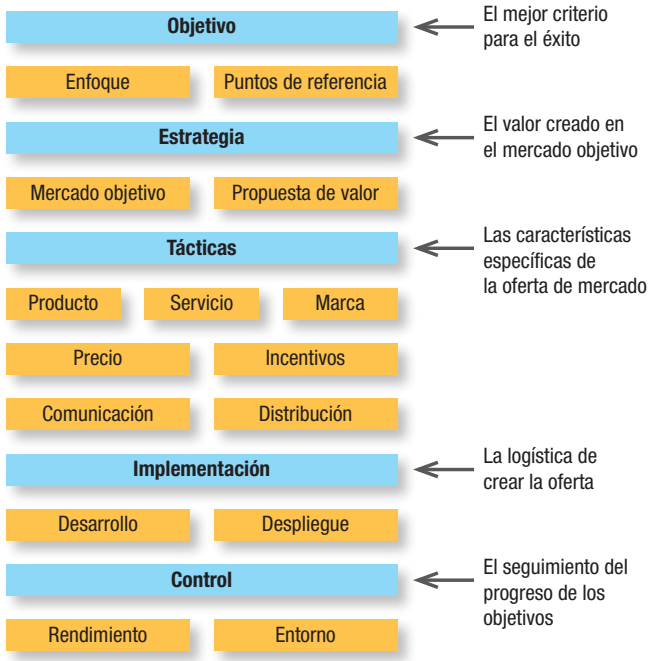


FIGURA **2.7**

El diagrama de flujo G-STIC de planificación de acciones.

Fuente: Alexander Chernev, *Strategic Marketing Management: Theory and Practice* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019).

- Los **objetivos estratégicos** se centran en resultados no monetarios que son de importancia estratégica para la empresa. Entre los objetivos estratégicos más comunes se encuentran aumentar el volumen de ventas, el conocimiento de la marca y el bienestar social, así como mejorar la cultura corporativa y facilitar la contratación y retención de empleados. Las empresas sin fines de lucro y las empresas con fines de lucro que buscan respaldar artículos que producen mayores ingresos que la oferta principal tienen objetivos estratégicos como su principal métrica de rendimiento. A modo de ejemplo, es posible que Amazon solo alcance el punto de equilibrio o sufra pérdidas en algunos de sus dispositivos Kindle y, sin embargo, los vea como una plataforma estratégicamente importante para su negocio minorista.

Las empresas miran cada vez más más allá de los ingresos por ventas y las ganancias para considerar los efectos legales, éticos, sociales y ambientales de sus actividades y programas de marketing. El concepto de un "balance triple" (personas, planeta y ganancias) ha cobrado fuerza entre muchas empresas que hacen un balance del impacto social de sus actividades.[22] Por ejemplo, una de las iniciativas clave de Unilever, su Plan de Vida Sostenible, tiene tres objetivos principales: mejorar la salud y el bienestar de las personas, reducir nuestro impacto ambiental y mejorar los medios de vida. Estos objetivos están respaldados por métricas que abarcan el rendimiento social, ambiental y económico en la cadena de valor de la empresa.[23]

Definiendo *benchmarks* (puntos de referencia) de desempeño. Los *benchmarks* de desempeño cuantitativos y temporales funcionan en conjunto para proporcionar las medidas que controlan el progreso de la empresa hacia el logro de su objetivo establecido.

- **Los *benchmarks* cuantitativos** establecen los objetivos específicos que deben alcanzarse a medida que la empresa avanza hacia su objetivo final. Estos *benchmarks* cuantifican el objetivo principal de la empresa, que podría incluir, por ejemplo, aumentar la participación de mercado en un 5%, mejorar las tasas de retención en un 15% o aumentar los ingresos en un 10%. Los *benchmarks* cuantitativos se pueden establecer en términos relativos, como el objetivo de aumentar la participación de mercado en un 20%, o en términos absolutos, como aspirar a lograr ventas de un millón de unidades por año.
- **Los *benchmarks* temporales** identifican el lapso de tiempo para lograr un *benchmark* cuantitativo o cualitativo específico, por ejemplo, renovar el sitio web de la empresa para fines del primer trimestre. El cronograma establecido para lograr una meta es una decisión clave que puede afectar el tipo de estrategia utilizada para implementar la meta, la cantidad de personas involucradas e incluso los costos. Por ejemplo, es probable que el objetivo de maximizar las ganancias del próximo trimestre requiera una estrategia y tácticas diferentes a las del objetivo de garantizar la rentabilidad a largo plazo.

La implementación de la meta de la empresa requiere que se especifiquen tres objetivos principales: *qué* pretende lograr la empresa (enfoque de la meta), *cuánto* quiere lograr la empresa (*benchmark* cuantitativo) y *cuándo* quiere lograrlo (*benchmark* temporal). Por lo tanto, una empresa podría tener la meta de

generar ingresos netos (enfoque de la meta) de 40 millones de dólares (*benchmark* cuantitativo) en un año (*benchmark* temporal). Definir claramente el objetivo que se quiere lograr y establecer *benchmarks* cuantitativos y temporales realistas ayuda a afinar la estrategia y las tácticas de la empresa.

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

Debido a que los procesos involucrados en el desarrollo de una estrategia de marketing sólida se cubrieron en detalle anteriormente en este capítulo, esta sección contiene solo una breve mención de la estrategia en relación con el esquema G-STIC. La estrategia denota el valor que la empresa pretende crear en un mercado particular e incluye el mercado objetivo de la compañía y su propuesta de valor para este mercado.

- El mercado objetivo en el que la empresa busca crear valor se define por cinco factores: clientes cuyas necesidades serán satisfechas por la oferta, competidores cuyas ofertas apuntan a satisfacer las mismas necesidades de los mismos clientes objetivo, colaboradores que ayudan a la empresa a satisfacer las necesidades de los clientes objetivo, la empresa que gestiona la oferta y el contexto en el que opera la compañía.
- La propuesta de valor define los beneficios y costos de la oferta de mercado con la que la empresa planea satisfacer las necesidades de los clientes objetivo. Los tres componentes de la propuesta de valor son valor para el cliente, valor para el colaborador y valor para la empresa. La propuesta de valor se complementa con una declaración de posicionamiento que destaca los beneficios clave de la oferta de la empresa en un contexto competitivo.

DISEÑANDO LAS TÁCTICAS

El desarrollo de tácticas de marketing también se discutió con mayor detalle anteriormente en este capítulo, por lo que aquí mencionamos brevemente las tácticas en relación con el esquema G-STIC. Las tácticas, o la mezcla de marketing, son una secuencia lógica de componentes de la estrategia de la empresa que hacen de esta estrategia una realidad de mercado. Definen la oferta real que la empresa introduce en el mercado objetivo a través de siete atributos (producto, servicio, marca, precio, incentivos, comunicación y distribución) que trabajan juntos para crear el valor para el mercado representado por la oferta de la empresa.

La implementación es una materialización directa de la estrategia y las tácticas de la empresa. Una vez que la estrategia se traduce en un conjunto de tácticas, se convierte en un plan de implementación que detalla las actividades que darán vida al modelo de negocio. La implementación consta de tres componentes clave: desarrollo de los recursos de la empresa, desarrollo de la oferta y despliegue comercial de la oferta.

- El **desarrollo de recursos** implica asegurar las competencias y los activos necesarios para implementar la oferta de la empresa. El desarrollo de recursos implica el incremento de infraestructura de fabricación, servicios y tecnología; asegurar proveedores confiables; reclutar, capacitar y retener empleados calificados; crear productos, servicios y marcas que sirvan como plataforma para la nueva oferta; adquirir las habilidades necesarias para el desarrollo, producción y gestión de la oferta; desarrollar los canales de comunicación y distribución que informen a los clientes objetivo sobre la oferta de la empresa y la pongan a su disposición; y asegurar el capital necesario para hacer posible el aumento de recursos.
- El **desarrollo de la oferta** transforma la estrategia y las tácticas de la empresa en un bien real que se ofrecerá a los clientes objetivo. Esto implica supervisar el flujo de información, materiales, mano de obra y dinero que creará la oferta que la empresa trae al mercado. El desarrollo de ofertas considera el diseño del producto (adquisición, logística de entrada y producción) y la especificación del servicio (actividades de instalación, soporte y reparación); la construcción de la marca; la fijación de precios e incentivos al por menor y al por mayor (cupones, rebajas y descuentos de precios); el diseño de la forma de comunicación (mensaje, medios y ejecución creativa); y la adquisición de canales de distribución (almacenamiento, cumplimiento de pedidos y transporte).
- El **despliegue comercial** es el resultado lógico del desarrollo de la oferta y su establecimiento en el mercado. La implementación incluye decidir el momento de su lanzamiento al mercado, así como determinar los recursos involucrados y la escala del lanzamiento. El despliegue inicial puede ser selectivo, centrándose en segmentos específicos del mercado objetivo para permitir que la empresa evalúe la reacción del mercado a la oferta. Alternativamente, implica una implementación a gran escala en todos los mercados objetivo. El despliegue comercial selectivo exige que el plan de marketing defina el mercado principal en el que se introducirá la oferta por primera vez y describa las actividades clave asociadas con el lanzamiento inicial de la oferta. Luego, el plan de marketing detalla el momento y los procesos involucrados en la expansión de la oferta más allá del mercado primario, lo que le permite llegar a todos los clientes objetivo y alcanzar su potencial de mercado.

IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES

Debido a que el entorno empresarial está en constante cambio, las empresas deben ser ágiles para adaptar constantemente sus acciones con las realidades actuales del mercado. Los controles guían a una empresa en la dirección de su objetivo final al garantizar que las acciones de la empresa estén alineadas con su estrategia y tácticas. Además, los controles hacen que las operaciones de marketing sean más efectivas y rentables, pues permiten evaluar mejor el retorno de la inversión en marketing, al ayudar a las empresas a determinar si están en el camino correcto para lograr sus objetivos.

Los controles tienen una función principal: informar a la empresa si debe quedarse con su curso de acción actual, modificar la estrategia y las tácticas subyacente, o abandonar por completo su curso de acción actual y desarrollar una oferta que refleje mejor las realidades del mercado. Los controles tienen dos componentes clave: evaluar el rendimiento de la empresa y monitorear el entorno del mercado.

Evaluación del rendimiento. Evaluar el rendimiento de una empresa significa usar *benchmarks* para seguir el progreso de la empresa hacia su objetivo. Por ejemplo, evaluar el rendimiento monetario de una empresa podría consistir en comparar los resultados de ingresos reales y deseados por ventas o evaluar los ingresos reales y deseados netos con el fin de identificar ineficiencias operativas. Estas son algunas medidas comunes de desempeño:[24]

- Métricas de ventas como volumen de ventas, crecimiento de ventas y participación de mercado.
- Métricas de disponibilidad del cliente para comprar, tales como conocimiento, preferencia, intención de compra, tasa de prueba y tasa de recompra.
- Métricas de valor del cliente, tales como la satisfacción del cliente, los costos de adquisición de clientes, la rotación de clientes, el valor de por vida del cliente, la rentabilidad del cliente y el retorno por cliente.
- Métricas de distribución, como el número de puntos de venta, el volumen promedio de existencias, la frecuencia de desabastecimiento, la participación en el espacio de anaquel y las ventas promedio por canal.
- Métricas de comunicación como reconocimiento de marca, puntos brutos de rating (GRP gross rating points) y tasa de respuesta.

La evaluación del desempeño de la empresa revela un progreso adecuado hacia su meta o una brecha entre el desempeño deseado y el real. Si el progreso se considera adecuado, la empresa mantiene el rumbo con su plan de acción actual. Sin embargo, cuando la evaluación del desempeño revela una discrepancia y muestra una brecha entre el desempeño de la empresa y los *benchmarks* establecidos, el plan de acción de la empresa debe reevaluarse y modificarse para volver a poner a la empresa en un camino que le permita lograr su objetivo.

Monitoreando el entorno. El monitoreo del entorno permite la identificación temprana de cambios en el contexto del mercado que tienen implicaciones para la empresa. Permite a la empresa aprovechar oportunidades como regulaciones gubernamentales favorables, una disminución de la competencia o un aumento en la demanda de los consumidores. Además, alerta a una empresa de amenazas inminentes, como regulaciones gubernamentales desfavorables, un aumento de la competencia o una disminución de la demanda de los clientes.

Cuando una empresa está atenta a la identificación de oportunidades y amenazas, toma medidas correctivas para modificar el plan de acción actual de manera oportuna, aprovechando las oportunidades disponibles y contrarrestando las amenazas inminentes. Debido a que vigilar de cerca el entorno del mercado ayuda a coordinar las acciones de la empresa con las condiciones del mercado, mejora la agilidad empresarial, que es un requisito previo para la sostenibilidad del modelo de creación de valor de la empresa.

La importancia de los controles en la gestión de marketing y, específicamente, la importancia de monitorear el entorno en el que opera la empresa quizás se ejemplifique mejor con los profundos cambios del mercado derivados de los avances tecnológicos. Empresas como Amazon, Google, Netflix, Salesforce, Uber y Express Scripts fueron de las primeras en reconocer los beneficios de las diversas innovaciones impulsadas por la tecnología y reajustar sus modelos de negocio para aprovechar los cambios inminentes del mercado. Así, pudieron ganar terreno a las empresas que eran ajenas a los cambios en el entorno que les rodea.

Desarrollo de un plan de marketing

El plan de marketing dirige y coordina todos los esfuerzos de marketing de la empresa.[25] Es un resultado tangible del proceso de planificación estratégica de una empresa, que describe el objetivo final de la empresa y los medios por los cuales pretende alcanzar este objetivo. Para cumplir con su propósito final de guiar las acciones de una empresa, el plan de marketing debe comunicar de manera efectiva

la meta de la empresa y el curso de acción propuesto a los principales grupos de interés: empleados de la empresa, colaboradores, accionistas e inversores.

El alcance del plan de marketing es más limitado que el del plan de negocios porque el marketing cubre solo un aspecto de las actividades comerciales de una empresa. El plan de negocios de una empresa aborda además del aspecto de marketing de las actividades de la empresa, también los aspectos financieros, operativos, de recursos humanos y tecnológicos. El plan de marketing puede tocar brevemente otros aspectos del plan de negocios, pero solo si son relevantes para la estrategia y las tácticas de marketing.

El plan de marketing cumple tres funciones principales: describe el objetivo de la empresa y el curso de acción propuesto, informa a los principales grupos de interés sobre el objetivo y el plan de acción, y convence a los responsables de la toma de decisiones sobre la viabilidad del objetivo y el curso de acción propuesto.

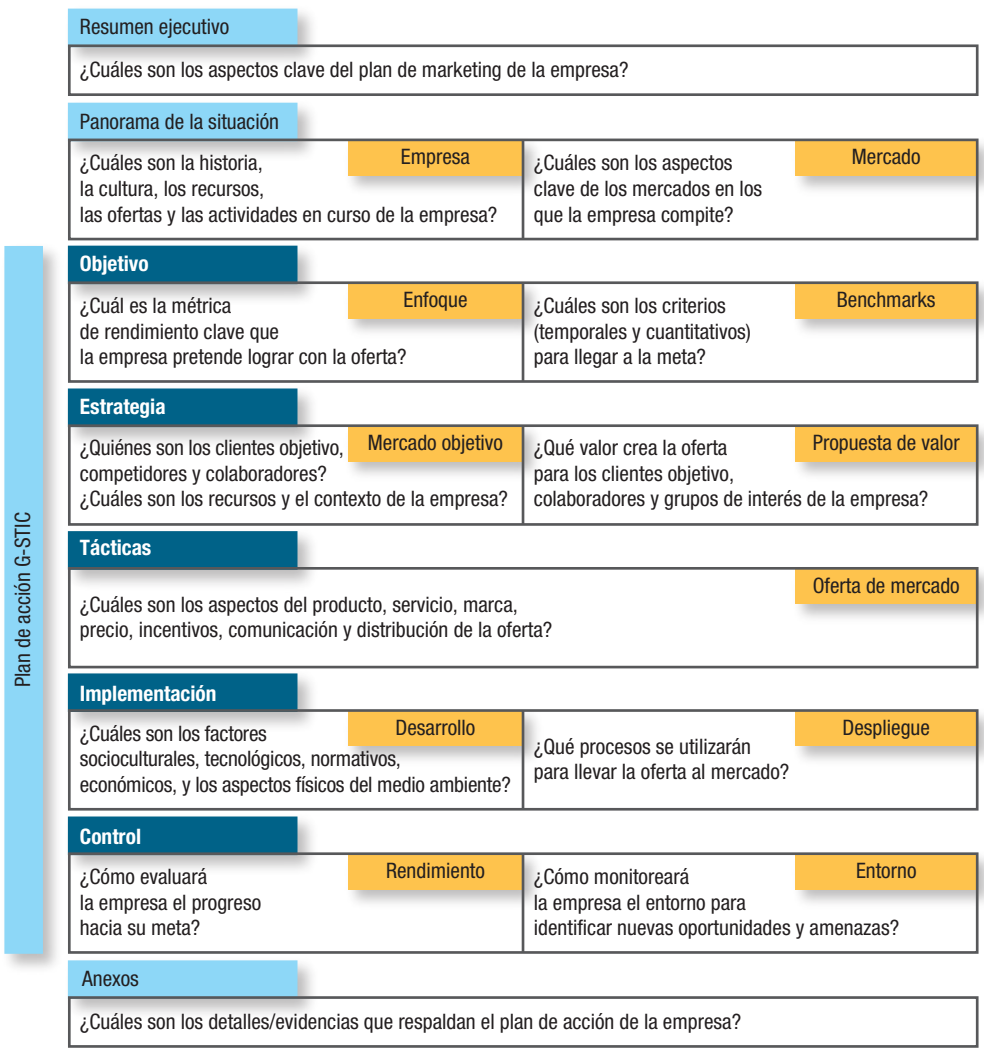
Los planes de marketing suelen comenzar con un resumen ejecutivo seguido de una descripción general de la situación. Luego, el plan describe el objetivo de la empresa, la estrategia de creación de valor que ha diseñado, los aspectos tácticos de la oferta y su plan para implementar las tácticas de la oferta. A esto le sigue la descripción de un conjunto de medidas de control que monitorearán el progreso de la empresa hacia sus metas y concluye con una lista de anexos relevantes. La Figura 2.8 ilustra los componentes clave del plan de marketing y las principales decisiones que subyacen a sus componentes individuales.

- El **resumen ejecutivo** se considera como el "discurso breve" para el plan de marketing. Presenta una descripción simplificada y sucinta del objetivo de la empresa y el curso de acción propuesto. Por lo general, el resumen ejecutivo consta de una o dos páginas que describen las cuestiones pertinentes que enfrenta la empresa (una oportunidad, una amenaza o una brecha de desempeño) y el plan de acción propuesto.

FIGURA **2.8**

La organización del plan de marketing.

Fuente Alexander Chernev, *The Marketing Plan Handbook*, 6ta ed. (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2020)


Plan de acción G-STIC
Resumen ejecutivo
¿Cuáles son los aspectos clave del plan de marketing de la empresa?
Panorama de la situación
Empresa
¿Cuáles son la historia, la cultura, los recursos, las ofertas y las actividades en curso de la empresa?
Mercado
¿Cuáles son los aspectos clave de los mercados en los que la empresa compite?
Objetivo
Enfoque
¿Cuál es la métrica de rendimiento clave que la empresa pretende lograr con la oferta?
Benchmarks
¿Cuáles son los criterios (temporales y cuantitativos) para llegar a la meta?
Estrategia
Mercado objetivo
¿Quiénes son los clientes objetivo, competidores y colaboradores? ¿Cuáles son los recursos y el contexto de la empresa?
Propuesta de valor
¿Qué valor crea la oferta para los clientes objetivo, colaboradores y grupos de interés de la empresa?
Tácticas
Oferta de mercado
¿Cuáles son los aspectos del producto, servicio, marca, precio, incentivos, comunicación y distribución de la oferta?
Implementación
Desarrollo
¿Cuáles son los factores socioculturales, tecnológicos, normativos, económicos, y los aspectos físicos del medio ambiente?
Despliegue
¿Qué procesos se utilizarán para llevar la oferta al mercado?
Control
Rendimiento
¿Cómo evaluará la empresa el progreso hacia su meta?
Entorno
¿Cómo monitoreará la empresa el entorno para identificar nuevas oportunidades y amenazas?
Anexos
¿Cuáles son los detalles/evidencias que respaldan el plan de acción de la empresa?

- El **panorama de la situación** proporciona una evaluación global del entorno en el que opera la empresa, así como de los mercados en los que la compañía compite y/o competirá. Por lo tanto, la descripción general de la situación se compone de dos secciones: la descripción general de la empresa, que describe la historia, la cultura y los recursos (competencias, activos y ofertas) de la empresa, así como la descripción general del mercado, que describe los mercados en los que la empresa gestiona ofertas actualmente y aquellos en los que podría apuntar potencialmente para futuras ofertas.
- La sección **G-STIC** constituye el núcleo del plan de marketing. Incluye (1) el objetivo que la empresa pretende alcanzar; (2) la estrategia, que define el mercado objetivo de la oferta y la propuesta de valor; (3) las tácticas que definen los aspectos de producto, servicio, marca, precio, incentivos, comunicación y distribución de la oferta; (4) la implementación, que establece los aspectos de la ejecución de la estrategia y las tácticas de una oferta; y (5) los procedimientos de control que evalúan el rendimiento de la oferta de la empresa y analizan el entorno en el que opera.
- Los **anexos** agilizan el plan de marketing manteniendo tablas, gráficos y apéndices en una sección distinta para separar los aspectos menos importantes y/o más técnicos del plan de la información esencial.

El objetivo final del plan de marketing es guiar las acciones de una empresa. Por lo tanto, el núcleo del plan de marketing está contenido en los elementos clave del esquema G-STIC que delimitan el objetivo de la empresa y el curso de acción que propone. Los otros elementos del plan de marketing (el resumen ejecutivo, la descripción general de la situación y los anexos) aclaran la lógica que subyace al plan y brindan detalles del curso de acción propuesto.

Además del plan de marketing general, las empresas suelen desarrollar planes más especializados. Estos consideran un plan de desarrollo de productos, un plan de gestión de servicios, un plan de gestión de marca, un plan de ventas, un plan de promoción y un plan de comunicación, que, a su vez, generan planes aún más específicos. El plan de comunicación, por ejemplo, abarca planes puntuales de actividades, como un plan de publicidad, un plan de relaciones públicas y un plan de redes sociales. Una empresa también crea planes de marketing especializados dirigidos a segmentos de clientes específicos. Por ejemplo, McDonald's desarrolla planes de marketing separados dirigidos a niños pequeños y sus padres, adolescentes y clientes comerciales. El éxito final de cada uno de estos planes individuales altamente específicos depende cuán alineado esté con el plan de marketing general de la empresa.

Modificando el plan de marketing

Los planes de marketing no son estáticos, requieren actualizarse para seguir siendo relevantes.[26] Lo mismo ocurre con la dirección de marketing, un proceso iterativo que ejecuta la estrategia y las tácticas de la empresa mientras supervisa el resultado y modifica el proceso de gestión según sea necesario. El seguimiento y el ajuste continuos permiten a la empresa evaluar su progreso hacia los objetivos establecidos mientras modifica su plan para reflejar los cambios en el mercado. La naturaleza dinámica de la dirección de marketing es inherente a la sección de control del esquema G-STIC, que está diseñado explícitamente para proporcionar a la empresa una retroalimentación sobre la eficacia de sus acciones y los cambios relevantes que se producen en el mercado objetivo.

ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

El plan de marketing requiere una actualización cuando se altera el curso de acción actual de la empresa. Esto puede basarse en la necesidad de revisar el objetivo actual; replantear la estrategia existente porque se han identificado nuevos mercados objetivo o la propuesta de valor global de la oferta para los clientes, los colaboradores y la empresa necesita modificaciones; cambiar las tácticas aumentando o mejorando el producto, el servicio, la marca, el precio, los incentivos, la comunicación y los aspectos de distribución de la oferta; racionalizar la implementación; y/o desarrollar controles alternativos.

Una razón común para actualizar el plan de marketing de una empresa es en respuesta a los cambios en el mercado objetivo. Las modificaciones del mercado tienen lugar en una o más de las 5-C: (1) cambios en la demografía, poder adquisitivo, necesidades y preferencias de los clientes objetivo; (2) cambios en el entorno competitivo, como un nuevo competidor, recortes de precios, una campaña publicitaria agresiva o distribución ampliada; (3) cambios entre los colaboradores de la empresa, como una amenaza de integración regresiva de los distribuidores, mayores márgenes comerciales o consolidación minorista; (4) cambios en la empresa, como la pérdida de activos y competencias estratégicas; y (5) cambios en el contexto del mercado como recesión económica, desarrollo de una nueva tecnología y regulaciones nuevas o modificadas.

Algunos ejemplos de planes de marketing actualizados: en respuesta a las necesidades y preferencias cambiantes de sus clientes, McDonald's y otros restaurantes de comida rápida han redefinido sus ofertas para incluir opciones más saludables. Ante la creciente competencia de los minoristas en línea, muchos minoristas tradicionales, como Walmart, Macy's, Barnes & Noble y Best Buy, han redefinido sus modelos de negocio y se han convertido en minoristas multicanal. De manera similar, muchos fabricantes han replanteado sus líneas de productos para incluir ofertas de menor costo en respuesta a la adopción generalizada de etiquetas privadas por parte de los colaboradores (minoristas). El desarrollo o la adquisición de activos de la empresa, como patentes y tecnologías patentadas, señala la necesidad de volver a definir los modelos comerciales en prácticamente cualquier industria. Y los cambios en el contexto del mercado, como la difusión omnipresente de la comunicación móvil, el comercio electrónico y las redes sociales, han interrumpido los procesos de creación de valor existentes, lo que hace necesario que las empresas redefinan sus modelos de negocios.

Las formas en que una empresa crea valor para el mercado deben mantenerse al día con los cambios en el mercado en el que opera si quiere tener éxito en el logro de su objetivo. La falta de atención a los entornos cambiantes ha dejado obsoleto a una serie de modelos de negocios anteriormente exitosos. Las empresas que no adaptan sus modelos de negocio y planes de marketing a las nuevas condiciones del mercado tienden a ser suplantadas por empresas con modelos de negocio superiores que están mejor equipadas para crear valor para el mercado. En última instancia, la clave del éxito en el mercado no es solo concebir un plan de marketing viable, sino también modificar este plan con la frecuencia necesaria para adaptarse a los cambios del mercado.

REALIZACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE MARKETING

Una auditoría de marketing es un examen exhaustivo del aspecto de marketing de una oferta o del departamento de marketing de una empresa. Su objetivo es identificar oportunidades pasadas por alto y áreas problemáticas, así como recomendar un plan de acción para mejorar el desempeño de la empresa. Una auditoría de marketing efectiva debe ser integral, sistemática, imparcial y periódica.

- **Integral**. Una auditoría de marketing debe cubrir todas las principales actividades de marketing de una empresa, no solo algunos puntos problemáticos (estos están cubiertos por auditorías funcionales que se centran en un aspecto particular de la actividad de marketing, como fijación de precios, comunicación o distribución). Aunque las auditorías funcionales son útiles, es posible que no puedan discernir con precisión las relaciones de causa y efecto que impulsan el desempeño de la empresa. Por ejemplo, la rotación excesiva en la fuerza de ventas podría deberse a productos inferiores de la empresa, precios inapropiados y distribución limitada, más que a una capacitación deficiente o una compensación inadecuada. Una auditoría de marketing integral localiza la verdadera raíz de los problemas y sugiere soluciones para abordar estos problemas de manera efectiva.
- **Sistemática**. La auditoría de marketing debe examinar el entorno operativo de la organización de manera ordenada, desde los objetivos y las estrategias de marketing de la empresa hasta sus actividades específicas. Para lograr este enfoque sistemático, la auditoría de marketing debe seguir las pautas de G-STIC para analizar la solidez de los objetivos, la estrategia, las tácticas, la implementación y los controles de la empresa. Esto permite que la auditoría identifique problemas y oportunidades en cada paso del diseño e implementación del plan de marketing para integrarlos en un plan de acción significativo.
- **Imparcial**. Puede ser más beneficioso que una entidad externa realice las auditorías de marketing. Las auditorías internas de la empresa efectuadas por gerentes que califican sus propias operaciones tienden a ser demasiado subjetivas, lo que facilita pasar por alto problemas que serían evidentes para un observador más imparcial. Incluso cuando los gerentes hacen todo lo posible por ser imparciales, las evaluaciones internas aún están sesgadas porque reflejan los puntos de vista, las teorías y los motivos de los gerentes. Los auditores externos ofrecen la objetividad necesaria, la experiencia entre categorías y entre industrias, además, del tiempo y la atención para garantizar una visión exhaustiva de las actividades de marketing.
- **Periódica**. Muchas empresas consideran las auditorías de marketing solo cuando encuentran un problema que se presenta en términos de la incapacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos. Esperar hasta que sea necesaria una auditoría tiene dos inconvenientes principales. En primer lugar, centrarse únicamente en los problemas existentes impide la identificación temprana de problemas potenciales. Esto significa que los problemas se detectan solo cuando ya han tenido un impacto negativo lo suficientemente grande como para ser notados. En segundo lugar, y más importante, concentrarse solo en los problemas hace que la empresa pase por alto oportunidades prometedoras que podrían representar áreas fructíferas para el crecimiento. El resultado final: una auditoría de marketing periódica beneficia tanto a las empresas con buena salud como a las que tienen problemas.

Debido a que la auditoría de marketing se asemeja a la organización del plan de marketing, sigue el esquema G-STIC y consta de cinco componentes clave: auditoría de objetivos, auditoría de estrategias,

auditoría de tácticas, auditoría de implementación y auditoría de controles. La diferencia clave entre la auditoría de marketing y el plan de marketing es que el plan de marketing mira hacia el futuro y traza un curso de acción que la empresa debe emprender; la auditoría de marketing consolida el pasado, el presente y el futuro de la empresa al examinar el desempeño actual y anterior de la compañía para determinar el curso correcto para asegurar su porvenir.

VISIÓN DE **marketing**

Modelo para escribir un plan de marketing

El desarrollo de un plan de marketing se facilita en gran medida si se sigue una estructura lógica que permita al lector comprender los objetivos de la empresa, las actividades específicas que la compañía pretende emprender y la justificación del curso de acción propuesto. Este enfoque para organizar el plan de marketing se describe en la Figura 2.7. A continuación se describe una plantilla para escribir un plan de marketing siguiendo esta organización.[27]

Resumen ejecutivo

Proporcione una breve descripción de la situación, el objetivo de la empresa y el curso de acción propuesto.

Descripción general de la situación

Brinde una visión general de la situación (clientes actuales/potenciales, colaboradores, competidores y contexto) en la que opera la empresa e identifique oportunidades y amenazas relevantes.

Objetivo

Identifique el objetivo principal de la empresa y sus objetivos específicos de mercado.

- *Objetivo principal*. Identifique el objetivo final de la empresa definiendo su enfoque y *benchmarks* clave de desempeño.
- *Objetivos de mercado*. Identifique los objetivos relevantes de cliente, colaborador, empresa, competencia y contexto que facilitarán el logro de la meta principal. Defina el enfoque y los *benchmarks* clave para cada objetivo.

Estrategia: mercado objetivo

Identifique el mercado objetivo en el que la empresa lanzará su nueva oferta.

- *Clientes*. Defina la(s) necesidad(es) a ser satisfechas por la oferta e identifique el perfil de los clientes con tales necesidades.
- *Colaboradores.* Identifique los colaboradores clave (proveedores, miembros del canal y socios de comunicación) y sus objetivos estratégicos.
- *Compañía.* Defina la unidad de negocio responsable de la oferta, el personal relevante y los grupos de interés clave. Resuma las competencias básicas y los activos estratégicos de la empresa, su línea de productos actual y suposición de mercado.
- *Competidores*. Identifique las ofertas competitivas que brindan beneficios similares a los mismos clientes y colaboradores objetivo.
- *Contexto*. Evalúe los principales contextos económicos, tecnológicos, socioculturales, regulatorios y físicos.

Estrategia: propuesta de valor

Defina la propuesta de valor de la oferta para los clientes objetivo, los colaboradores y la empresa.

- *Propuesta de valor para el cliente.* Defina la propuesta de valor de la oferta, la estrategia de posicionamiento y la declaración de posicionamiento para los clientes objetivo.
- *Propuesta de valor para el colaborador.* Defina la propuesta de valor de la oferta, la estrategia de posicionamiento y la declaración de posicionamiento para los colaboradores.
- *Propuesta de valor para la compañía.* Resuma la propuesta de valor de la oferta, la estrategia de posicionamiento y la declaración de posicionamiento para los grupos de interés y el personal de la empresa.

Táctica

Resuma los atributos clave de la oferta de mercado.

- *Producto.* Defina los principales atributos del producto.
- *Servicio.* Identifique los principales atributos de servicio.
- *Marca.* Determine los atributos clave de la marca.
- *Precio.* Identifique el/los precio(s) a los que se ofrece la oferta a los clientes y colaboradores.
- *Incentivos.* Defina los incentivos ofrecidos a clientes, colaboradores y empleados de la empresa.
- *Comunicación.* Identifique la forma en que los aspectos clave de la oferta se comunican a los clientes objetivo, colaboradores, empleados de la empresa y grupos de interés.
- *Distribución*. Describa la manera en que se entrega la oferta a los clientes objetivo y colaboradores.

Implementación

Defina los detalles de la implementación de la oferta de la empresa.

- *Desarrollo de recursos.* Identifique los recursos clave necesarios para implementar el plan de marketing y

(Continúa)

Visión de marketing (*Continuación*)

describa un proceso para desarrollar/adquirir recursos faltantes.

- *Desarrollo de la oferta.* Describa los procesos para desarrollar la oferta de mercado.
- *Despliegue comercial.* Determine el proceso de llevar la oferta a los clientes objetivo.

Control

Identifique las métricas utilizadas para evaluar el desempeño de la oferta y monitorear el entorno en el que opera la empresa.

- *Evaluación del desempeño*. Defina los criterios para evaluar el desempeño de la oferta y el progreso hacia las metas establecidas.
- *Análisis del entorno.* Identifique las métricas para evaluar el entorno en el que opera la empresa y describa los procesos para modificar el plan para adaptarse a los cambios en el entorno.

Anexos

Proporcione información adicional (datos de investigación de mercado, análisis financieros, ofertas específicas y detalles de implementación) para respaldar aspectos específicos del plan de marketing.

Resumen

1. La planificación estratégica orientada al mercado es el proceso de gestión que consiste en desarrollar y mantener un ajuste viable entre los objetivos, las capacidades y los recursos de la organización, así como sus oportunidades de mercado cambiantes. El objetivo es dar forma a los negocios y productos de la empresa para que produzcan los beneficios y el crecimiento deseados. La planificación estratégica tiene lugar en tres niveles: corporativo, de unidad de negocio y de oferta de mercado.
2. La estrategia corporativa establece el marco en el que las divisiones y unidades de negocio elaboran sus planes estratégicos. Establecer una estrategia corporativa significa definir la misión corporativa, establecer unidades estratégicas de negocios (UEN), asignar recursos a cada una y evaluar las oportunidades de crecimiento.
3. La planificación estratégica de cada unidad de negocio incluye la definición de su misión, el estudio de las oportunidades y amenazas externas, el análisis de los puntos fuertes y débiles internos, además de la elaboración de ofertas de mercado que permitan a la empresa cumplir su misión.
4. La planificación y dirección de marketing se producen en dos niveles. Puede centrarse en analizar, planificar y gestionar la empresa (o una unidad de negocio específica dentro de la empresa) o dedicarse a analizar, planificar y gestionar una o más de las ofertas de la empresa.
5. Desde el punto de vista del diseño de una oferta particular, la planificación de marketing es un proceso definido por cinco pasos principales: establecer un objetivo, desarrollar la estrategia, diseñar las tácticas, definir el plan de implementación e identificar las métricas de control para medir el progreso hacia el objetivo establecido. Estos cinco pasos constituyen el esquema G-STIC, que es la columna vertebral de la planificación del mercado.
6. El *objetivo* identifica el criterio último para el éxito que guía todas las actividades de marketing de la empresa. Establecer un objetivo implica identificar el enfoque de las acciones de la empresa y definir los *benchmarks* (puntos de referencia) de desempeño cuantitativos y temporales específicos que se deben alcanzar. El objetivo final de una empresa se traduce en una serie de objetivos de mercado específicos que estipulan los cambios de mercado que deben ocurrir para que la empresa logre su objetivo final.
7. La *estrategia* establece el valor creado por la empresa en un mercado particular; se define por el mercado objetivo de la empresa y su propuesta de valor para este mercado. El mercado objetivo plantea los clientes objetivo de la oferta, los colaboradores, la empresa, los competidores y el contexto (las 5-C). La *propuesta de valor* especifica el valor que una oferta pretende crear para las principales entidades de mercado: los clientes objetivo, la empresa y sus colaboradores.
8. Las *tácticas* describen un conjunto de actividades específicas empleadas para ejecutar una estrategia determinada. Las tácticas definen los atributos clave de la oferta de la empresa: el producto, el servicio, la marca, el precio, los incentivos, la comunicación y la distribución. Estas siete tácticas son los medios que los gerentes tienen a su disposición para llevar a cabo la estrategia de una empresa.
9. El plan de *implementación* establece la logística para ejecutar la estrategia y las tácticas de la empresa. Esto implica desarrollar los recursos necesarios para implementar la oferta de la compañía, desarrollar la oferta real que se introducirá en el mercado y desplegar la oferta en el mercado objetivo.
10. *El control* delinea los criterios para evaluar el progreso de los objetivos de la empresa y articula un proceso para analizar los cambios en el entorno en el que opera la compañía, con el fin de articular el plan de acción con las realidades del mercado.
11. El *plan de marketing* puede formalizarse como un documento escrito que comunica el curso de acción propuesto a las entidades pertinentes: los empleados de la empresa, los grupos de interés y los colaboradores. El núcleo del plan de marketing de una empresa es el esquema G-STIC,

que se complementa con un resumen ejecutivo, una descripción general de la situación y un conjunto de anexos relevantes. Para ser eficaz, el plan de marketing debe ser viable, pertinente, claro y sucinto. Una vez elaborados, los planes de marketing deben actualizarse para seguir siendo pertinentes.

12. Para asegurarse de que su plan de marketing se aplica adecuadamente, una empresa debe realizar periódicamente una auditoría de marketing para identificar oportunidades pasadas por alto y áreas problemáticas, así como recomendar un plan de acción para mejorar los resultados de marketing de la empresa.

LECCIONES DE **marketing**

Google



Fuente: Valeriya Zankovych/Alamy Stock Photo

Desde los teléfonos inteligentes a los mapas, pasando por el correo electrónico y las búsquedas, Google está hoy en todas partes. Esta ubicuidad hace que sea fácil olvidar que la empresa fue fundada en 1998 por dos estudiantes de doctorado de la Universidad de Stanford, Larry Page y Sergey Brin. Llamaron a la empresa Google como un juego de "googol", el número 1 seguido de cien ceros. El nombre expresaba la ambición del dúo por ayudar a los usuarios a filtrar las cantidades casi ilimitadas de información en Internet. Page y Brin aclararon aún más sus objetivos en la declaración de la misión corporativa de Google: "Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil". Con este fin, comenzaron concentrando su energía en el incipiente campo de la búsqueda en Internet. El resultado de su esfuerzo fue el algoritmo PageRank, que cuenta el número y la calidad de los enlaces a un sitio web determinado para calificar su relevancia e importancia. Este algoritmo demostró ser muy superior a los utilizados en ese momento por los motores de búsqueda de la competencia, como Yahoo. Google se convirtió rápidamente en la empresa dominante en las búsquedas web.

Los ingresos de Google giraron en torno a la publicidad desde el principio. Se dieron cuenta de que la información de las búsquedas en su sitio web se podía utilizar para ofrecer anuncios muy específicos a los consumidores y aprovecharon esta oportunidad en el año 2000 con el lanzamiento de AdWords. Este servicio permitía a las empresas pagar a Google para que sus anuncios de texto aparecieran junto con los resultados de búsqueda de consultas que contenían palabras específicas. Cientos de miles de empresas comenzaron a confiar en AdWords al comprar estos "anuncios de búsqueda". Google también empezó a mostrar anuncios junto al contenido web. En el 2003, la empresa lanzó AdSense, que escaneaba el texto de un sitio web y mostraba automáticamente anuncios específicos relacionados con su contenido. Los editores de sitios web podrían ganar dinero cada vez que sus visitantes hicieran clic en estos anuncios. Antes de esta innovación, la mayoría de los sitios web no podían mostrar automáticamente anuncios muy específicos que coincidieran con su contenido.

Google también proporcionó herramientas gratuitas para prestar un mejor servicio a anunciantes y proveedores de contenidos. En el 2005, la empresa lanzó un conjunto de herramientas llamado Google Analytics que permitía a los proveedores de contenidos ver informes personalizados sobre el comportamiento de los usuarios en sus sitios web. Entre otros detalles, estos informes mostraban cuántas personas visitaban el sitio web, cómo lo encontraban, cuánto tiempo pasaban ahí y a qué anuncios respondían mientras navegaban por el contenido. Google integró herramientas en su plataforma AdWords para ayudar a los anunciantes a comprender mejor la eficacia de sus campañas de marketing. Denominó a este planteamiento "gestión de activos de marketing", lo que implica que los anuncios deben gestionarse como los activos de una cartera en función de las condiciones del mercado. Las empresas podían utilizar los datos en tiempo real que Google recopilaba para ajustar sus campañas a las condiciones del mercado, en lugar de seguir planes de marketing elaborados con meses de antelación.

Google llegó a dominar la búsqueda y la publicidad en línea gracias a su capacidad para recopilar y procesar enormes cantidades de datos de Internet y hacerlos útiles. Usó esta capacidad para proporcionar a los consumidores y empresas la información que necesitaban. A pesar de sus primeros éxitos, Google nunca dejó de innovar. Continuó dedicando mucha energía a desarrollar y refinar algoritmos que pudieran utilizarse para extraer más información de Internet y mantener a Google por delante de la competencia. Además de perfeccionar los productos existentes, desarrolló una serie de servicios en línea gratuitos para los consumidores. Al aplicar sus habilidades informáticas y de diseño a nuevos problemas, Google ayudó a los usuarios a hacer las cosas de manera más eficiente y eficaz. En muchos casos, en lugar de crear productos novedosos, Google aplicó su experiencia a las categorías existentes para crear una oferta de productos superior. Al introducirse en una serie de categorías nuevas, Google permitió a los anunciantes acceder a los consumidores en un número cada vez mayor de contextos. Además, la empresa obtuvo cantidades cada vez grandes de información sobre los consumidores que podría rentabilizar en el futuro.

A través del desarrollo interno continuo y una serie de adquisiciones, Google amplió rápidamente su oferta de

productos. En el 2004, Google lanzó Gmail, un servicio de correo electrónico respaldado por publicidad que en el 2016 contaba con más de mil millones de usuarios activos cada mes. En el 2005, la empresa lanzó Google Maps para competir con los servicios de mapas en línea existentes. La compañía impresionó repetidamente a los consumidores al actualizar su servicio de mapas con funciones como Street View, que brindaba a los usuarios vistas de 360 grados de las ubicaciones de los mapas. En el 2006, Google incursionó en la transmisión de video cuando adquirió YouTube y lo convirtió en un servicio que generó miles de millones de dólares en ingresos por publicidad. Ese mismo año, la empresa también lanzó Google Docs, Sheets y Slides, alternativas en línea gratuitas a los elementos del paquete de Microsoft Office. Google sigue ampliando su oferta de productos en línea con todo, desde herramientas de traducción hasta calendarios y búsquedas especializadas.

A medida que Google se convirtió en un gigante de Internet se dio cuenta de que para seguir creciendo tendría que expandirse más allá de los productos que se usan solo en las computadoras. Para ello, identificó la tecnología móvil como uno de los caminos a seguir y desarrolló el sistema operativo móvil Android de código abierto. Mientras que empresas como Apple crearon sistemas operativos patentados para su *hardware*, Google entregó gratis su sistema operativo a los fabricantes de teléfonos. Como parte de su estrategia, se asoció con empresas como Samsung para mejorar y expandir Android. Estos socios eran libres de modificarlo y usar su marca si se ajustaban a las pautas establecidas por Google. En el 2008, un año después de que Apple introdujera el iPhone, Google lanzó Android en teléfonos de varias empresas. Hoy, Android se usa en más del 80 % de los teléfonos inteligentes del mundo. Todos los usuarios de Android tienen acceso a Google Play, la tienda de aplicaciones oficial del sistema operativo, en el que Google obtiene una parte de todas las ventas. Además de desarrollar Android, Google se ha convertido en el líder del espacio publicitario móvil, en rápida expansión, con casi un tercio de los ingresos por publicidad en este sector en los Estados Unidos durante el 2017, en un mercado valorado en más de 50 000 millones de dólares.

Google también ha ampliado su alcance a otros mercados en crecimiento como el *hardware* y la nube informática. Con la computación en nube, Google está compitiendo con empresas como Amazon y Microsoft para proporcionar capacidad de almacenamiento remoto, procesamiento de datos y herramientas de programación tanto a empresas como a *startups*. Compañías como HSBC han firmado acuerdos con Google, ya que se ha apresurado a integrarse en este sector de rápido crecimiento. También ha introducido una variedad de productos de *hardware*, incluido el lanzamiento en el 2016 de sus teléfonos Pixel de gama alta, diseñados para competir directamente con el iPhone. Ese mismo año, presentó Google Home, un altavoz inteligente que no solo se conecta a dispositivos inteligentes, sino que también responde a comandos de voz e interactúa con los sistemas de automatización del hogar.

Google se ha desplazado en numerosas categorías durante su corta vida útil, pero todos sus productos se unen por el deseo de la empresa de aprovechar el poder de los datos para crear mejores experiencias para los clientes. En un esfuerzo por seguir innovando, ha invertido mucho en aprendizaje automático e inteligencia artificial. Estas tecnologías de rápido desarrollo ofrecen a la empresa una forma de filtrar automáticamente cantidades cada vez mayores de datos para extraer información útil. Google considera que el mayor desarrollo de las capacidades de IA es fundamental para su crecimiento futuro. Desde el *software* de traducción hasta la búsqueda web y las cámaras de los teléfonos inteligentes, la inteligencia artificial se ha convertido en la base de un número cada vez mayor de ofertas de productos e innovación de la empresa.

En la actualidad, Google se ha convertido en una empresa multinacional con alrededor de 100 000 millones de dólares en ingresos, casi el 90 % de los cuales provienen de la publicidad. Sin embargo, hasta ahora, la dependencia que tiene Google con los ingresos por publicidad no ha afectado el crecimiento. Sigue dominando el mercado de la publicidad en línea, ya que acaparó una gran parte del aumento del gasto en anuncios de este tipo durante el año anterior. Además, sus ingresos anuales siguieron creciendo a un ritmo de dos dígitos. En el futuro, Google aspira a crear una gama más variada de fuentes de ingresos a partir de sus inversiones en sectores como la computación en nube, el *hardware* y la inteligencia artificial.[28]

Preguntas

1. ¿Cuál es el negocio principal de Google?, ¿cuáles son los pro y los contra de administrar una cartera diversa de negocios?
2. Con una cartera tan diversa como la de Google, ¿cuáles son los valores fundamentales de la marca de la empresa?
3. ¿Qué sigue para Google?, ¿dónde debe concentrar sus recursos?

LECCIONES DE **marketing**

Zappos

En 1999, la creación del popular minorista en línea Zappos se inspiró cuando el fundador Nick Swimmurn no pudo encontrar un par de zapatos específicos en su centro comercial local. Lo que comenzó como una empresa minorista en línea que vendía principalmente calzado se ha diversificado para convertirse en



Fuente: opturadesign/Alamy Stock Photo

un proveedor líder en línea de zapatos, bolsos, ropa, gafas de sol y accesorios.

Zappos ha hecho del servicio al cliente una de sus competencias principales. El CEO, Tony Hsieh, cree que una sólida experiencia de servicio al cliente conduce a una lealtad duradera. Además, en lugar de ver el valor de por vida de un cliente como una cantidad fija, la gerencia de Zappos considera que dicho valor puede crecer debido a un excelente servicio.

La empresa otorga una alta prioridad a su equipo de atención al cliente en comparación con otras compañías minoristas. Específicamente, Zappos adopta un enfoque exclusivamente humano en las llamadas y los correos electrónicos de los clientes, para así crear una experiencia de servicio memorable y de alta calidad. Muchos minoristas en línea (como Amazon) utilizan el contacto telefónico como último recurso y se requieren muchos clics para que un cliente encuentre un número de servicio. Sin embargo, Zappos invita a los clientes a llamar colocando un botón con su número de teléfono justo en la parte superior de la página de inicio. Mientras que ciertas empresas se están desviando del servicio al cliente basado en llamadas, Zappos cree que el teléfono es una valiosa herramienta de servicio con una poderosa capacidad para crear un contacto humano más íntimo.

La gerencia de Zappos piensa que los mejores candidatos para su equipo de llamadas y correos electrónicos son los empleados fijos y capacitados internamente, en lugar de los trabajadores temporales o subcontratados de menor costo. Los empleados permanentes son más propensos a adoptar la cultura corporativa y los valores de la empresa. Zappos combinó su sede en Las Vegas, Nevada, con su equipo de centro de llamadas para integrar completamente a los empleados de atención al cliente con otros departamentos, creando una atmósfera más unificada.

También identificó que su mayor problema para crear una sólida experiencia de servicio al cliente era encontrar a los mejores empleados potenciales para el centro de llamadas. Su proceso de contratación es muy selectivo. A diferencia de otras empresas, en gran medida, Zappos basa su proceso exitoso en su percepción del "ajuste cultural" de los candidatos, que representa el 50 % de la decisión de contratación. Se alienta a los empleados actuales a que expresen sus opiniones sobre si las posibles contrataciones encajan o no en la cultura familiar de Zappos y muestran sólidas habilidades de servicio al cliente.

La empresa ha creado su propio estilo y metodología para capacitar a los empleados de su centro de llamadas. Una vez contratados, los empleados de Zappos pasan sus primeras semanas aprendiendo cómo atender las necesidades de los clientes. Durante este período, un equipo de capacitación también inculca en cada empleado los diez valores fundamentales de Zappos, que se espera sean evidentes en el lugar de trabajo todos los días. Muchos de estos valores, que van desde "Ofrecer al cliente un servicio sorprendente" hasta "Ser aventurero, creativo y de mente abierta", son los que hacen que la experiencia de servicio sea diferente en Zappos. Los empleados nuevos y antiguos participan en una variedad de actividades de formación de equipos y vinculación durante todo el año. Estos incluyen actividades como búsquedas del tesoro, picnics y juegos de bolos para que todos los trabajadores se sientan cómodos entre sí. Después de la capacitación del centro de atención telefónica y la búsqueda del tesoro, los nuevos empleados son agasajados en una ceremonia de graduación, acompañados por las melodías de la marcha *Pomp and Circumstance*. Si los nuevos empleados sienten que no pueden comprometerse por completo con la cultura y los valores de la empresa, Zappos les ofrece 3 000 dólares para que se vayan, sin hacer preguntas. Zappos está totalmente comprometido a contratar solo miembros dedicados como parte de su equipo de servicio.

El escrupuloso proceso de contratación de Zappos y su enfoque de enseñar los diez valores fundamentales a los nuevos empleados de los centros de llamadas y correo electrónico han dado como resultado una experiencia de servicio al cliente muy bien valorada. Los trabajadores de Zappos no laboran siguiendo un guion y utilizan su propio criterio para determinar qué es lo que necesitan para satisfacer al cliente. Los empleados no se ven obligados a pedir permiso a los supervisores para ofrecer el factor "WOW" y son conocidos por ir más allá en favor del servicio a los clientes según su propio criterio. En el pasado, los empleados de Zappos han aumentado la velocidad de los envíos de forma gratuita, han enviado postales a los viajeros e incluso han regalado flores y galletas a los clientes para ofrecer el factor "WOW". La recompensa de la mentalidad centrada en el cliente de Zappos es la retención de estos: el 75 % de las ventas proceden de compradores habituales.

Además de un equipo de atención telefónica con una formación única, Zappos ofrece muchas otras características para garantizar que la experiencia de servicio sea satisfactoria para los clientes potenciales. El envío es rápido y gratuito para todos los productos; asimismo, la empresa ofrece una política de devolución de 365 días para garantizar que los clientes estén satisfechos con sus compras.

Desde el 2009, Zappos opera como filial de Amazon y genera más de 1 000 millones de dólares de ingresos al año. Amazon adquirió Zappos por su cultura empresarial única y su dedicación al servicio del cliente, que son dos activos valiosos. Consciente de ello, Amazon ha permitido a Zappos operar como entidad independiente y mantener su cultura centrada en el cliente. Los empleados de Zappos siguen recibiendo formación sobre los mismos diez valores fundamentales y se les anima a continuar poniendo un rostro humano a la empresa. Con más de 1 500 empleados, la mayoría de los cuales trabajan en los centros de atención telefónica y de correo electrónico, Zappos está considerada una de las principales empresas en el ámbito de la atención al cliente.[29]

Preguntas

1. ¿Cómo crea Zappos valor para sus clientes?
2. ¿Cuáles son los aspectos clave de la cultura corporativa de Zappos?
3. ¿Puede una empresa seguir siendo rentable centrándose en el cliente?, ¿es sostenible el modelo de negocio de Zappos?

CAPÍTULO 3

Análisis de los mercados de consumo



Patanjali Ayurved, fundada por Baba Ramdev (a la derecha), fabrica sus productos alimenticios y de cuidado personal basados en la antigua tradición ayurvédica de curación natural.

Fuente: Vipin Kumar/ Hindustan Times a través de Getty Images

Los especialistas en marketing deben tener un conocimiento profundo de cómo piensan, sienten y actúan los consumidores y ofrecer un valor claro a todos y cada uno de los clientes objetivo. Comprender las necesidades del consumidor es la clave para diseñar una propuesta que cree valor para todos y cada uno de los clientes. Una de las marcas de más rápido crecimiento de la India, Patanjali, ha logrado un éxito fenomenal en el mercado al desarrollar productos adaptados a las necesidades de sus clientes.

>>> Durante la última década, Patanjali Ayurved se ha convertido en una marca omnipresente en la India. Con sede en Haridwar, una pequeña ciudad cerca de las estribaciones del Himalaya, a unas cuatro horas en automóvil desde Delhi, Patanjali produce productos para el cuidado personal y alimentos elaborados con componentes naturales que siguen la tradición ayurvédica. El ayurveda es un sistema de curación natural de 5 000 años de antigüedad que tiene su origen en la cultura védica de la India. En esencia, ayurveda no es solo una ciencia para tratar enfermedades, sino también una ciencia de la vida (*ayur* significa "vida" y *veda* significa "conocimiento"). La marca Patanjali está indisolublemente unida al nombre de su fundador, Baba Ramdev. Gurú del yoga al que se le atribuye el renacimiento de esta disciplina en la India, Ramdev no es técnicamente propietario ni director ejecutivo de la empresa; como sanyasi comprometido

con la vida ascética, no se le permite beneficiarse de las actividades comerciales. Oficialmente, Ramdev es el "embajador de la marca" que dirige Patanjali más como una organización espiritual que como una corporación tradicional. Ni Ramdev ni el director general de la empresa perciben un salario, por lo que todas las ganancias se canalizan de vuelta a la caridad, la investigación y el desarrollo, así como a medidas de eficiencia de costos que permiten a Patanjali vender por debajo de sus competidores globales. La popularidad de Ramdev, derivada de su programa de yoga en la televisión, contribuyó en gran medida al ascenso meteórico de la marca Patanjali. En el 2014, solo ocho años después de su lanzamiento, la empresa generó cerca de 200 millones de dólares en ingresos y contaba con una cartera de 500 productos. Tres años más tarde, sus ingresos superaron los mil millones de dólares y la empresa aspira a alcanzar los 15 mil millones de dólares en ventas anuales para el 2025. El crecimiento de Patanjali se produce en gran medida a expensas de grandes multinacionales como Nestlé, Colgate, Unilever y Mondelēz, que no igualan los precios bajos de Patanjali y el poder de la marca de Baba Ramdev.[1]

Este capítulo explora la dinámica de compra de los consumidores individuales. Adoptar una orientación de marketing holístico requiere comprender completamente a los clientes y obtener una visión de 360 grados tanto de su vida diaria como de los cambios que ocurren en el tiempo, para garantizar que los productos correctos se comercialicen a los clientes adecuados de manera eficiente y en el momento preciso.

Modelo de comportamiento del consumidor

La investigación sobre el comportamiento del consumidor explora cómo las personas, los grupos y las organizaciones seleccionan, compran, usan y desechan bienes, servicios, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades y deseos.[2] Para crear valor para el cliente, los especialistas en marketing deben comprender absolutamente la teoría y la realidad del comportamiento del consumidor.

El punto de partida para entender el comportamiento del consumidor es el modelo que se muestra en la Figura 3.1. Las tácticas que dan forma a la oferta y el contexto del mercado en el que se venderá se filtran a través de los lentes culturales, sociales y personales de los clientes objetivo, además de estar influidas por la motivación, la percepción, las emociones y la memoria del consumidor. Esto, a su vez, interviene en el proceso de compra, un viaje que implica el reconocimiento de una necesidad, la búsqueda de los mejores medios para satisfacer esa necesidad y la evaluación de las opciones disponibles para llegar a la decisión final de qué, cuándo, dónde y cuánto comprar, además de cómo pagar estas compras.[3]

Discutiremos las características clave del consumidor y los procesos psicológicos que subyacen al comportamiento del consumidor en las siguientes secciones.

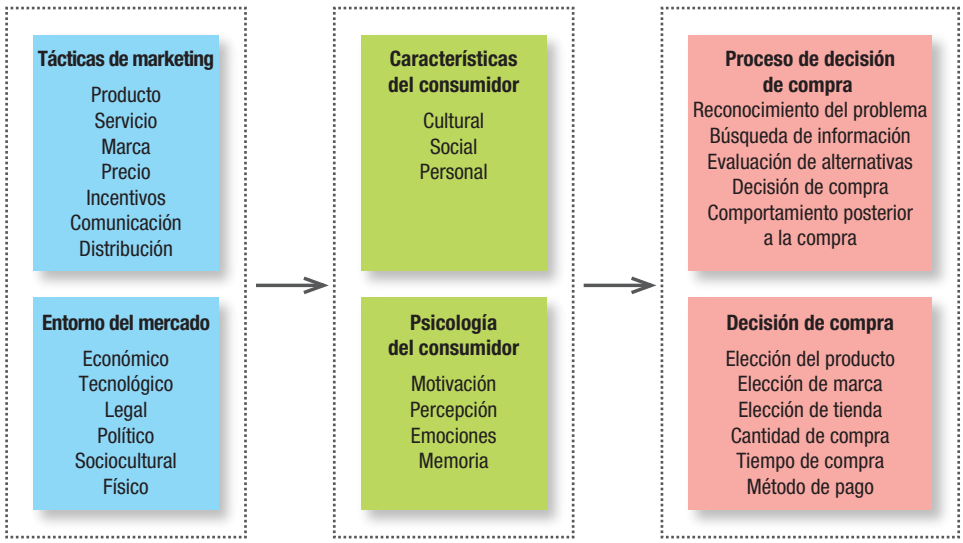
Características del consumidor

El comportamiento de compra de un consumidor está determinado por factores culturales, sociales y personales. De estos, los factores culturales ejercen la influencia más amplia y profunda en las percepciones y los deseos de las personas, así como en la forma en que satisfacen sus necesidades.

Objetivos de aprendizaje. Después de estudiar este capítulo debería ser capaz de:

- **3.1** Identificar los factores clave que influyen en el comportamiento del consumidor.
- **3.2** Explicar el papel que juegan los factores culturales, sociales y personales en el comportamiento del consumidor.
- **3.3** Explicar cómo las necesidades, las emociones y la memoria de los consumidores influyen en su comportamiento.
- **3.4** Ilustrar las etapas clave del proceso de decisión de compra.

FIGURA **3.1**
Modelo de comportamiento del consumidor.



FACTORES CULTURALES

Una cultura es el modo de vida de un grupo de personas: los comportamientos, las creencias, los valores y los símbolos que aceptan, generalmente sin pensar en ellos, y que se transmiten por comunicación e imitación de una generación a otra.[4]

La cultura, la subcultura y la clase social influyen determinantemente en el comportamiento de compra del consumidor. La cultura es un factor fundamental de los deseos y el comportamiento de una persona. A través de la familia y otras instituciones clave, un niño que crece en los Estados Unidos está expuesto a valores como el logro y el éxito, la actividad, la eficiencia y la practicidad, el progreso, la comodidad material, el individualismo, la libertad, el humanitarismo y la juventud.[5] Un niño que crece en otro país tiene una visión diferente sobre sí mismo, la relación con los demás y los rituales.

Las culturas difieren en una variedad de dimensiones, como la medida en que las personas priorizan a los que están más cerca (frente a los distantes) y si se comportan como si fueran parte de un colectivo (es decir, culturas colectivistas) o se ven a sí mismos como agentes independientes que valoran su autonomía (es decir, culturas individualistas). Los especialistas en marketing deben prestar mucha atención a los valores culturales de cada país para saber cuál es la mejor manera de comercializar sus productos existentes y encontrar oportunidades para desarrollar nuevos. Asimismo, cada cultura consta de subculturas que brindan a los miembros una identificación y socialización más específicas como nacionalidades, religiones, grupos raciales y regiones geográficas. Cuando las subculturas crecen lo suficiente y se hacen grandes y prósperas, las empresas diseñan programas de marketing especializados para servirles.

Para determinar el efecto de la cultura en las compras, un estudio longitudinal reciente examinó datos de 30 000 clientes de un minorista de moda global en 30 países. El estudio analizó los antecedentes demográficos, el comportamiento de compra, la participación en programas de fidelización, los tipos de productos comprados, las devoluciones de productos y los costos de publicidad (como el correo electrónico y los catálogos), utilizando un esquema que permitió examinar la cultura nacional de acuerdo con la importancia del individualismo y el colectivismo, el nivel de indulgencia o la moderación, el tipo de ofertas compradas, la lealtad a las empresas/marcas, la tendencia a adoptar nuevas tecnologías y el uso de medios. Entre los hallazgos se descubrió que los consumidores de sociedades individualistas, como Australia y Estados Unidos, son más propensos a comprar para sí mismos, seguir tendencias, utilizar múltiples canales de compra (en línea y por catálogo) para encontrar la mejor oferta y devolver artículos que están por debajo de sus expectativas; mientras que los consumidores en sociedades colectivistas, como Portugal, México y Turquía, siguen a la multitud, valoran la reputación a largo plazo, compran para sus familias en minoristas de confianza y prefieren las tiendas físicas tradicionales.[6]

Prácticamente todas las sociedades humanas exhiben una estratificación, la mayoría de las veces en forma de clases sociales: divisiones relativamente homogéneas, duraderas y ordenadas jerárquicamente en una sociedad cuyos miembros comparten valores, intereses y comportamientos similares. Por ejemplo, Estados Unidos tiene clases bajas, medias y altas. Los miembros de la clase social muestran distintas preferencias de productos y marcas en diversas áreas. En ocasiones, las personas desean comunicar que pertenecen a una clase social específica comprando productos que funcionan como símbolos

de estatus.[7] La rigidez de las jerarquías sociales y la dificultad para ascender en la escala social también difieren entre culturas. Por ejemplo, lugares como India y Brasil tienen jerarquías sociales relativamente rígidas, en las que la posición de las personas en los distintos peldaños se determina al nacer.

Todavía existe una desigualdad generalizada entre las clases alta, media y baja de Brasil, que los estadistas y especialistas en marketing dividen en segmentos socioeconómicos A-B-C-D-E. Aunque se está relajando un poco, esta estratificación social aún divide a los propietarios más ricos y mejor educados, con habilidades técnicas y experiencia especiales (clases A y B), del segmento grande y desproporcionadamente pobre de la clase E de la población, el cual tiene acceso limitado al empleo, la educación y hasta los servicios gubernamentales básicos como la salud. Las personas de clase C, por lo común, tienen al menos un título de escuela secundaria y brindan servicios a las clases A y B como maestros, gestores, enfermeras y similares. Los individuos de la clase D sirven a la clase C como sirvientas, choferes, cantineros, mecánicos, etc. Generalmente, las personas en el estrato económico más bajo no han completado la escuela primaria, son analfabetas y cuando tienen empleo, se desempeñan como limpiadores y barrenderos que reciben salarios exiguos.[8]

FACTORES SOCIALES

Además de los factores culturales, los factores sociales como los grupos de referencia, incluida la familia, afectan nuestro comportamiento de compra. Abordaremos estos factores con más detalle a continuación.

Grupos de referencia. Los **grupos de referencia** están formados por todos los grupos que tienen un efecto directo o indirecto en las creencias, las decisiones y el comportamiento de una persona. Los miembros de la familia son el grupo de referencia más importante. Los padres y los hermanos tienen una gran influencia en la formación de las creencias, el sistema de valores y el comportamiento de un individuo. Por otro lado, el cónyuge y los hijos de una persona tienen un impacto más directo en las decisiones de compra del día a día, especialmente, en el caso de artículos de precio elevado o que son utilizados por diferentes miembros del hogar.

Los grupos de referencia no solo son aquellos a los que pertenecen los individuos, como amigos, vecinos, compañeros de trabajo, grupos religiosos y de intereses. Las personas también son influenciadas por grupos a los que no pertenecen, como los grupos aspiracionales a los que esperan unirse y los grupos disociados cuyos valores o comportamientos rechazan.

Cuando la influencia del grupo de referencia es fuerte, los especialistas en marketing deben determinar cómo llegar a los líderes de opinión del grupo e influir en ellos. Un **líder de opinión**, o **influencer**, es una persona que ofrece consejos o información informal sobre un producto o categoría de productos específicos, como cuál de varias marcas es la mejor o cómo usar un producto en particular.[9] Los líderes de opinión tienen mucha confianza en sí mismos, son socialmente activos y usuarios frecuentes de la categoría de productos. Los especialistas en marketing intentan llegar a estos líderes identificando sus características demográficas y psicográficas, los medios de comunicación que leen, así como dirigiéndoles mensajes.[10]

Todos nosotros participamos en muchos grupos (familia, clubes u organizaciones) que influyen en nuestras normas de comportamiento. Podemos definir la posición de una persona en cada grupo en términos de rol y estatus. Un rol consiste en las actividades que se espera que un individuo realice. Cada rol, a su vez, connota un estatus. Un vicepresidente sénior de marketing tiene más estatus que un gerente de ventas, mientras que un gerente de ventas posee más estatus que un empleado de oficina. Las personas eligen productos que reflejan y comunican su rol y su estatus real o deseado en la sociedad. Por lo tanto, los especialistas en marketing deben ser conscientes del símbolo de estatus y del potencial autodefinido de los productos y las marcas.

Familia. La familia, como principal grupo de referencia más influyente,[11] es la organización de compras de consumo más importante en la sociedad. Existen dos familias en la vida del comprador. Una es la *familia de orientación*, formada por padres y hermanos. De los padres, una persona adquiere una orientación hacia la religión, la política y la economía, junto con un sentido de ambición personal, autoestima y amor.[12] Incluso si el comprador ya no interactúa demasiado con sus padres, la influencia paterna en el comportamiento es un determinante significativo de las compras.

Una influencia más directa en el comportamiento de compra cotidiano es la *familia de procreación*, es decir, el cónyuge y los hijos de la persona. En los Estados Unidos, en el pasado, las compras variaban mucho según la categoría del producto, siendo la esposa el principal agente de compras de la familia, especialmente para alimentos, artículos diversos y prendas de vestir. Los roles de compra tradicionales ahora están cambiando, razón por la cual los especialistas en marketing ven tanto a hombres como a mujeres como públicos objetivo viables.

Para productos y servicios costosos como automóviles, vacaciones o vivienda, casi siempre ambos miembros de la pareja participan en la toma de decisiones.[13] Sin embargo, los hombres y las mujeres responden de manera diferente a los mensajes de marketing. Las investigaciones han demostrado que las mujeres valoran más las conexiones y las relaciones con la familia y los amigos, priorizando a las personas antes que a las empresas.[14] En consecuencia, los especialistas en marketing han personalizado el posicionamiento de muchos productos, como los cereales *Quaker's Nutrition for Women* y la pasta de dientes blanqueadora *Crest rejuvenating*.

Otro cambio en los patrones de compra es un aumento en la cantidad de dinero que gastan los niños y adolescentes, así como la influencia directa e indirecta que ejercen en las compras. La influencia directa toma la forma de sugerencias, solicitudes y demandas de los niños: "Quiero ir a McDonald's". La influencia indirecta significa que los padres conocen las marcas, las opciones de productos y las preferencias de sus hijos sin necesidad de que estos hagan sugerencias o peticiones directas: "Creo que Jake y Emma preferirían ir a Panera".

Una encuesta reciente sobre los hábitos en las redes sociales de personas cuyas edades fluctuaban entre los 13 y 33 años revela que solo el 2% dice que no usa ninguna plataforma social, mientras los *millennials* reportan que utilizan sus teléfonos inteligentes más de 11 horas al día, principalmente, para enviar mensajes y usar las redes sociales. La mayoría de los participantes sostienen que se hicieron amigos o siguieron una marca en las redes sociales; el 38% ha publicado mensajes sobre una marca, de los cuales el 54% brindó un mensaje positivo y solo un 22% fue negativo.[15]

FACTORES PERSONALES

Las características personales que influyen en las decisiones de los compradores incluyen su edad y etapa del ciclo vital, ocupación y circunstancias económicas, personalidad y autoconcepto, además de estilo de vida y valores. Como muchos de estos factores son determinantes directamente en el comportamiento del consumidor es importante que los profesionales del marketing los sigan de cerca.

Nuestro gusto por la comida, la ropa, los muebles y la recreación están relacionados con nuestra edad. El consumo también se encuentra establecido por el *ciclo de vida familiar* y el número, la edad y el género de las personas en el hogar en un momento puntual. Los hogares estadounidenses están evolucionando: la familia tradicional de cuatro integrantes (con un esposo, una esposa y dos niños) constituyen un porcentaje mucho menor del total de hogares que en el pasado .

Además, las etapas *psicológicas* del ciclo de vida son fundamentales. Los adultos experimentan ciertas etapas, o transformaciones, a lo largo de la vida,[16] lo que hace que su comportamiento durante estos intervalos se adapte a las circunstancias cambiantes. Los especialistas en marketing deben considerar los *eventos críticos de la vida* o las *transiciones* (matrimonio, parto, enfermedad, reubicación, divorcio, primer trabajo, cambio de carrera, jubilación o muerte de un cónyuge) como generadores de nuevas necesidades. Las empresas deben estar atentas a estas necesidades y ofrecer los productos y servicios que mejor puedan satisfacerlas.

No sorprende que la industria de los bebés atraiga a tantos especialistas en marketing, dada la enorme cantidad de recursos que gastan los padres y la naturaleza cambiante de la paternidad.

El mercado de los bebés. Aunque es posible que todavía no hayan alcanzado todo su potencial de ingresos, los futuros padres y los padres primerizos rara vez escatiman a la hora de gastar en sus seres queridos, lo que hace que la industria de los bebés sea más resistente a la recesión que la mayoría. El gasto alcanza su punto máximo entre el segundo trimestre del embarazo y la duodécima semana después del nacimiento. Las futuras madres primerizas son clientes especialmente atractivos, ya que no podrán usar muchos artículos de segunda mano y necesitarán adquirir una gama completa de muebles nuevos, cochecitos, juguetes y artículos para bebés. Reconociendo la importancia de llegar temprano a los futuros padres para ganar su confianza (los expertos de la industria lo llaman una oportunidad de "el primero en llegar es el primero en ganar"), los especialistas en marketing utilizan una variedad de medios, que incluyen el correo directo, los encartes, los anuncios especiales y los sitios web. Las muestras gratis de productos son muy populares y los kits se distribuyen en las clases de preparación para el parto y en otros lugares. Muchos hospitales, sin embargo, han prohibido la tradicional bolsa de regalo que se coloca junto a la cama del paciente, debido a preocupaciones relacionadas con la privacidad y los efectos potencialmente adversos en una audiencia vulnerable (por ejemplo, la distribución de fórmulas para bebés desalienta a las nuevas madres a amamantar a sus hijos). Existen otras vías de acceso, por ejemplo, Disney Baby colabora con una empresa que vende fotos de bebés junto a la cama, distribuye peluches Disney y solicita inscripciones para recibir alertas por correo electrónico de DisneyBaby.com. No todos los gastos van directamente a compras relacionadas con los bebés. Un cambio de vida tan fundamental les da a los futuros padres o a los padres primerizos un conjunto completamente nuevo de necesidades que los hace pensar de manera diferente sobre seguros de vida, servicios financieros, bienes inmuebles, mejoras del hogar y automóviles.[17]

La ocupación también influye en los patrones de consumo. Los especialistas en marketing intentan identificar los grupos ocupacionales que tienen un interés superior al promedio en sus productos y servicios, e incluso los adaptan para ciertos grupos ocupacionales. Las empresas de *software* informático, por ejemplo, diseñan diferentes productos para gerentes de marca, ingenieros, abogados y médicos. Carhartt Inc., con sede en Michigan, fundada en 1889, se ha convertido en una dinastía mundial de ropa de trabajo con 800 productos, una red de unas 100 tiendas minoristas metropolitanas en Detroit y tiendas corporativas en siete estados, además de Carhartt Europa y Australia. La línea de ropa de larga duración industrial, agrícola y para exteriores de Carhartt es conocida por sus telas y mano de obra de calidad y, a lo largo de los años, ha ganado fuerza como ropa de calle.[18]

Tanto la elección del producto como la elección de la marca se ven muy afectadas por circunstancias económicas como el nivel, la estabilidad y el patrón de los ingresos disponibles; los ahorros y los activos, incluido el porcentaje de liquidez; las deudas y el poder de endeudamiento, así como las actitudes hacia el gasto y el ahorro. Si los indicadores económicos apuntan a una recesión, los especialistas en marketing adoptan medidas para rediseñar, reposicionar y cambiar el precio de sus productos o hacen hincapié en las marcas de descuento para seguir ofreciendo valor a los clientes objetivo.



Fuente: Carolyn Jenkins/Alamy Stock Photo

>> Marcas como Disney Baby saben que llegar temprano a los padres primerizos y futuros es esencial para tener éxito en el mercado de los bebés.

Personalidad y autoconcepto. Por **personalidad** entendemos un conjunto de rasgos psicológicos humanos distintivos que conducen a respuestas consistentes y duraderas ante los estímulos ambientales, incluido el comportamiento de compra. Con frecuencia describimos la personalidad en términos de rasgos tales como la confianza en sí mismo, el dominio, la autonomía, la deferencia, la sociabilidad, la actitud defensiva y la adaptabilidad.[19]

Los consumidores normalmente eligen y usan marcas con una personalidad coherente con su *autoconcepto real* (cómo nos vemos a nosotros mismos), aunque la coincidencia está basada en el *autoconcepto ideal* del consumidor (cómo nos gustaría vernos a nosotros mismos) o incluso en el *autoconcepto que tienen los demás de nosotros* (cómo pensamos que los demás nos ven).[20] Estos efectos son más pronunciados para los productos de consumo público que para los bienes de consumo privado,[21] (es decir, los consumidores son sensibles a la forma en que otros los ven) siendo más propensos a elegir marcas cuyas personalidades se ajusten a la situación de consumo.[22]

Finalmente, múltiples aspectos de uno mismo (ser serio, profesional, miembro de familia afectuoso, amante activo de la diversión, etc.) se evocan de manera diferente en diversas situaciones o alrededor de variados tipos de personas. Algunos especialistas en marketing, como Joie de Vivre Hotels, orquestan cuidadosamente sus experiencias de marca para atraer a una variedad de personalidades diferentes.

Joie de Vivre. Nombrada una de las mejores cadenas de hoteles *boutique* por los editores de la revista *Smarter Travel*, Joie de Vivre, con sede en San Francisco, cuenta con la colección más grande de hoteles en California, con ubicaciones adicionales en Chicago, Baltimore y Nueva York. La cadena se ve a sí misma como "una recopilación de historias sinceras que cobran vida" y tiene como objetivo inspirar "el espíritu de hacer viajes divertidos y conectar con el vecindario". Los huéspedes de los hoteles elegantes e íntimos de Joie de Vivre, que admiten mascotas y familias, y están enfocados en la comunidad, tienen la opción de donar 1 dólar por noche, el cual se destina directamente a los socios filantrópicos de cada hotel. La cadena dona casi 1.5 millones de dólares cada año a organizaciones vecinales en forma de cheques de regalo, donaciones en efectivo y en especie, además de eventos. Todos los hoteles participan en programas de reciclaje, compostaje, donación de textiles y alimentos, además, trabajan para ahorrar agua y energía, utilizar productos ambientalmente seguros y comprar alimentos orgánicos de comercio justo.[23]

Valores y estilo de vida. El comportamiento del consumidor está guiado por un *sistema de valores*, un conjunto de principios y nociones de "lo correcto y lo incorrecto", el cual determina qué es significativo e importante para ellos y cómo eligen vivir e interactuar con los otros. Asimismo, las decisiones de los consumidores están determinadas por estos *valores fundamentales* que van mucho más allá del comportamiento o la actitud y, en un nivel básico, guían las elecciones y los deseos de las personas a largo plazo. Los



Fuente: Keith Homan/Alamy Stock Photo

>> La investigación de mercado impulsó a Hamburger Helper a introducir nuevos sabores y variedades que reflejaban los gustos de los consumidores y aumentaron las ventas.

especialistas en marketing que se enfocan en los consumidores sobre la base de sus valores creen que apelar al yo interior de las personas permite influir en su yo exterior: su comportamiento de compra.

Las personas de la misma subcultura, clase social y ocupación adoptan estilos de vida bastante diferentes. Un *estilo de vida* es el patrón de vida de una persona y se expresa a través de sus actividades, sus intereses y sus opiniones. Retrata a la "persona completa" interactuando con su entorno.[24]

Los estilos de vida están determinados en parte por si los consumidores tienen *limitaciones de dinero* o de *tiempo*. Las empresas cuyo objetivo es servir a las personas con limitaciones de dinero crearán productos y servicios de menor costo. Al atraer a los consumidores ahorrativos, Walmart se ha convertido en una de las empresas más grandes del mundo. Sus "precios bajos todos los días" han sacado decenas de miles de millones de dólares de la cadena de suministro minorista, transfiriendo la mayor parte de los ahorros a los compradores en forma de precios de descuento bajísimos.

Los consumidores son propensos a realizar múltiples tareas. Algunos también pagarán para que otros realicen dichas tareas porque para ellos el tiempo es más importante que el dinero. Las empresas que deseen atenderlos crearán productos y servicios que ofrezcan múltiples beneficios para ahorrarles tiempo. Por ejemplo, las cremas para la piel con bálsamo de belleza (BB) multifunción ofrecen un enfoque todo en uno para el cuidado de la piel, incorporando un humectante, ingredientes antienvejecimiento, protector solar y, a veces, un agente blanqueador.[25]

En algunas categorías, especialmente en el procesamiento de alimentos, las compañías que se dirigen a consumidores con limitaciones de tiempo deben ser conscientes de que estas mismas personas creen que no están actuando con limitaciones de tiempo. Los especialistas en marketing llaman a aquellos que buscan comodidad y cierta participación en el proceso de cocinar el "segmento de participación conveniente", como descubrió Hamburger Helper (rebautizado como "Helper" en el 2013).

Hamburger Helper. Lanzada en 1971 en respuesta a la difícil situación financiera, esta económica mezcla de pasta y condimentos en polvo se diseñó para convertir de forma rápida y barata una libra de carne en una comida familiar. Con un estimado del 44 % de las cenas preparadas en menos de 30 minutos y dada la fuerte competencia de las ventanillas de comida rápida, las entregas en restaurantes y los platos precocinados de las tiendas de comestibles, podría parecer que los días de prosperidad de Hamburger Helper estaban contados. Sin embargo, los investigadores de mercado descubrieron que algunos consumidores no quieren la solución de microondas más rápida posible. También desean sentirse bien al preparar una comida. De hecho, en promedio, prefieren usar al menos una olla o sartén y dedicar 15 minutos a la preparación de sus alimentos. Para seguir siendo atractivo para este segmento, los especialistas en marketing de Helper introdujeron nuevos sabores y variedades, como Tuna Helper, Asian Chicken Helper y Whole Grain Helper, aprovechando las cambiantes tendencias de gusto de los consumidores. El resultado: las ventas de la marca aumentaron constantemente.[26]

Psicología del consumidor

Cuando los estímulos ambientales y de marketing entran en la consciencia del consumidor, un conjunto de procesos psicológicos se combina con algunas de sus características para dar como resultado procesos de decisiones de compra. La tarea del especialista en marketing es comprender qué sucede en la consciencia del consumidor entre la llegada de los estímulos de marketing externos y las decisiones de compra finales. Cuatro procesos psicológicos clave (motivación, percepción, aprendizaje y recuerdos) influyen fundamentalmente en las respuestas de los consumidores.

MOTIVACIÓN DEL CONSUMIDOR

Para comprender la motivación del consumidor resulta crucial entender las necesidades que pretenden satisfacer con sus acciones. Por lo tanto, primero discutiremos la esencia de las necesidades del consumidor y, luego, abordaremos la forma en que estas necesidades motivan su comportamiento.

Necesidades del consumidor. Las *necesidades* son los requerimientos humanos básicos, tales como el aire, los alimentos, el agua, la ropa y la vivienda. Ciertas necesidades son biológicas y surgen de estados fisiológicos de tensión como el hambre, la sed o el malestar. Otras necesidades son *psicológicas* y nacen de estados psicológicos de tensión como la necesidad de reconocimiento, estima o pertenencia.

Una de las teorías más conocidas de la motivación humana, la de Abraham Maslow, conlleva importantes implicaciones para el análisis del consumidor y la estrategia de marketing. Maslow trató de explicar por qué las personas se ven impulsadas por necesidades particulares en momentos específicos.[27] Su respuesta es que las necesidades humanas están ordenadas en una jerarquía de las más a las menos apremiantes: desde las necesidades fisiológicas hasta las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, las necesidades de estima y las necesidades de autorrealización (Figura 3.2). Las personas tratan de satisfacer primero sus necesidades más importantes y luego pasan a las siguientes. Por ejemplo, un hombre hambriento no se interesará por los últimos acontecimientos en el mundo del arte (necesidad 5), ni en la forma en que lo ven los demás (necesidad 3 o 4), ni si está respirando aire limpio (necesidad 2), hasta que tenga suficiente comida y agua (necesidad 1), tras lo cual las siguientes necesidades más importantes pasarán a ocupar un lugar destacado.

Las necesidades se convierten en *deseos* cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacerla. Nuestros deseos están moldeados por nuestra sociedad. Un consumidor de Estados Unidos necesita comida, pero quiere una pizza de "plato hondo" al estilo de Chicago y una cerveza artesanal. Un consumidor en la India necesita comida, pero quiere chole, pollo tandoori y naan.

Las *demandas* son deseos de productos específicos respaldados por la capacidad de pago. Mucha gente quiere un Mercedes, pero son relativamente pocos los que pueden comprarlo. Las empresas deben medir no solo cuántas personas quieren su producto, sino también cuántas están dispuestas a comprarlo y podrían hacerlo. Estas distinciones arrojan luz sobre la crítica de que "los especialistas en marketing hacen que la gente compre cosas que no quiere". Los profesionales del marketing no crean necesidades: las necesidades preexisten a los especialistas. Ellos promueven la idea de que un Mercedes satisface la necesidad de estatus social de una persona, pero no crean la necesidad de estatus social.

Determinados clientes tienen necesidades de las que no son plenamente conscientes o que no pueden articular. ¿Qué quiere decir el cliente cuando pide un cortacésped "potente" o un hotel "tranquilo"? El vendedor debe investigar más. Responder solo a la necesidad manifestada defrauda al cliente.[28] Los consumidores no sabían mucho sobre las *tablets* cuando se introdujeron por primera vez, pero Apple trabajó diligentemente para moldear las percepciones de los consumidores y la adopción de esta innovación tecnológica. Para obtener una ventaja, las empresas deben ayudar a los clientes a saber qué es lo que quieren y facilitarles su obtención. El servicio de suscripción de Dollar Shave Club ayudó a los clientes a darse cuenta de que podían pagar menos por las rasuradoras y Blue Apron permitió que las personas superaran la falta de confianza en sus habilidades culinarias que hacía que cocinar en casa pareciera difícil.

Motivación del consumidor. Todos tenemos numerosas necesidades en un momento determinado. Una necesidad se convierte en motivación cuando se despierta a un nivel de intensidad suficiente para impulsarnos a actuar.[29] La motivación tiene tanto dirección (elegimos un objetivo sobre otro) como intensidad (perseguimos el objetivo elegido con más o menos vigor).



FIGURA **3.2**

Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Fuente: A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, 3.ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987). Impreso y reproducido digitalmente con permiso de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

>> Desde que surgió hace un siglo, Betty Crocker ha prestado su nombre a más de 200 productos de General Mills e incluso ha presentado sus propios programas de cocina de radio y televisión.



Fuente: Chronicle/Alamy Stock Photo

Los investigadores de la motivación realizan entrevistas a profundidad con unas cuantas docenas de consumidores para descubrir los motivos más profundos que provoca un producto. Lo hacen mediante el uso de varias técnicas proyectivas basadas en la psicología como la asociación de palabras, la terminación de oraciones, la interpretación de imágenes y el juego de roles para explorar indirectamente la mente de los consumidores. Esto puede generar información que no se obtiene mediante preguntas explícitas.

Betty Crocker. El nombre Betty Crocker, sinónimo de cocinar y hornear, nació en 1921 para personalizar las respuestas a las peticiones de los consumidores como resultado de una promoción de Gold Medal Flour. Betty saltó a la fama a través de un popular programa de radio y, según la revista *Fortune*, en 1945 solo fue superada en popularidad por la primera dama Eleanor Roosevelt. La imagen de Betty se ha transformado desde la primera figura bastante maternal en 1936 a la de una mujer trabajadora moderna y ha logrado mantenerse relevante a lo largo de

los años a través de una minuciosa investigación. Por ejemplo, cuando las ventas de su mezcla instantánea para pastel Betty Crocker comenzaron a estancarse en la década de 1950, General Mills buscó al psicólogo estadounidense de origen vienés, especialista en marketing conductual, Ernest Dichter. La mezcla seca de pastel solo requería la adición de agua. Utilizando métodos freudianos en *focus groups* con mujeres, Dichter concluyó que el ritual de hornear un pastel estaba plagado de simbolismo vinculado con las relaciones y la fertilidad, por lo que sugirió eliminar el huevo en polvo de la mezcla, permitiendo que las amas de casa agregaran sus propios huevos frescos. Las ventas se dispararon después de que General Mills siguiera este consejo.[30]

Otro investigador de la motivación fue el antropólogo cultural, Clotaire Rapaille, quien descifró el "código" detrás del comportamiento del producto: el significado inconsciente que la gente le da a una oferta de mercado particular. Rapaille trabajó con Boeing en su 787 "Dreamliner" para identificar las características en el interior del avión que tendrían un atractivo universal. Basado en parte de su investigación, el Dreamliner tiene un vestíbulo espacioso, compartimentos amplios y curvos para el equipaje, ventanas más grandes con control electrónico y un techo discretamente iluminado por LED ocultos.[31] Lo contrario ocurrió con el PT Cruiser de Chrysler, que llegó al final del camino en menos de una década.

PT Cruiser. Cuando se presentó a principios del siglo XXI, el aspecto retro y el precio accesible del PT (Personal Transportation) Cruiser demostraron ser un éxito entre los consumidores de todas las edades, aunque el diseño contrastante ("un cruce entre un camión de leche antiguo y un lujoso sedans de la década de 1930") tuvo tanto sus críticos como sus imitadores, por ejemplo, el Chevrolet HHR. El PT Cruiser fue el primer vehículo DaimlerChrysler diseñado mediante la investigación de arquetipos, un método cualitativo desarrollado por la antropóloga médica francesa Clotaire Rapaille. El enfoque de Rapaille se centró en descubrir los impulsores psicológicos profundamente arraigados del comportamiento de los consumidores que van más allá de los atributos específicos del producto como el color, el tamaño y la conveniencia, para capturar los sentimientos y las emociones que definen el "inconsciente cultural" (o, en palabras de Rapaille, el "botón caliente reptiliano" de los consumidores) en la elección del producto. El resultado fue un *hatchback* de techo alto y cinco puertas que pretendía evocar una reacción emocional nostálgica. Tras su lanzamiento, el PT Cruiser fue considerado un enorme éxito, vendiendo 145 000 vehículos en el 2001. Pero en el 2009, las ventas se desplomaron a 18 000 unidades. La razón del declive del PT se debió a que Chrysler no invirtió en mejorar y actualizar el automóvil, así como a no lanzar nuevos modelos en respuesta a la demanda de los consumidores. Además, el diseño atrajo a una audiencia claramente estadounidense durante una época en la que la globalización se estaba volviendo cada vez más importante para recuperar los costos de investigación y desarrollo.[32]



Fuente: imageBROKER/Alamy Stock Photo

<< El PT Cruiser fue la primera incursión de DaimlerChrysler en el diseño de vehículos utilizando la investigación de arquetipos con la intención de despertar un atractivo emocional y conducir a la compra.

PERCEPCIÓN

La **percepción** es el proceso mediante el cual seleccionamos, organizamos e interpretamos información para crear una imagen significativa del mundo.[33] Una persona motivada está lista para actuar. La *forma* en que actuará esta persona está influenciada por su percepción de la situación. En marketing, las percepciones son más importantes que la realidad porque afectan el comportamiento real de los consumidores.

La percepción depende no solo de los estímulos físicos, sino también de la relación de los estímulos con el entorno que nos rodea y de las condiciones que existen dentro de cada uno de nosotros. Una persona percibe a un vendedor que habla rápido como agresivo y falso, mientras que otra lo considera como inteligente y servicial. Cada uno responderá al vendedor de manera diferente. Las personas perciben de manera distinta a un mismo objeto debido a tres procesos perceptuales: atención selectiva, distorsión selectiva y retención selectiva.

Atención selectiva. La atención es la asignación de capacidad de procesamiento a un determinado estímulo. La atención voluntaria es algo que hacemos a propósito; la atención involuntaria ocurre cuando alguien o algo capta nuestra atención. Se estima que la persona promedio está expuesta a miles de anuncios o comunicaciones de marca todos los días. Debido a que no podemos prestar atención a todos ellos, filtramos la mayoría de los estímulos mediante un proceso llamado atención selectiva. La **atención selectiva** significa que los especialistas en marketing deben trabajar duro para atraer la atención de los consumidores. El verdadero desafío es determinar qué estímulos notarán las personas. A continuación, algunos hallazgos:

- *Es más probable que las personas noten estímulos relacionados con una necesidad actual*. Una persona que está motivada para comprar un teléfono inteligente notará anuncios de teléfonos inteligentes y será menos probable que vea anuncios no relacionados con teléfonos.
- *Es más probable que las personas noten los estímulos que anticipan*. De esta manera es posible que en una tienda de informática, te fijes en las computadoras, antes que en las radios portátiles porque no esperas que la tienda tenga radios portátiles.
- *Es más probable que las personas noten estímulos cuyas dimensiones son grandes en relación con el tamaño normal de los estímulos*. Es más posible que observe un anuncio que ofrece 100 dólares de descuento sobre el precio de lista de una computadora que uno que ofrece 5 dólares de descuento.

Aunque descartamos mucha información, nos influyen estímulos inesperados, como ofertas imprevistas por correo, por Internet o de un vendedor. Los especialistas en marketing intentan promocionar sus ofertas de manera intrusiva para eludir los filtros de atención selectiva.

Los mecanismos de atención selectiva requieren del compromiso y el pensamiento activos por parte del consumidor. La **percepción subliminal** ha fascinado durante mucho tiempo a los "especialistas en marketing de sillón", que argumentan que existen mercadólogos que insertan mensajes subliminales encubiertos en anuncios o empaques de los cuales los consumidores no son conscientes, pero que afectan su comportamiento. Aunque está claro que los procesos mentales incluyen muchos efectos subconscientes sutiles,[34] ninguna evidencia respalda la idea de que los especialistas en marketing controlan sistemáticamente a los consumidores a ese nivel, especialmente, lo suficiente como para cambiar creencias muy arraigadas o moderadas.[35]

Distorsión selectiva. ¿Alguna vez notó que los estímulos no siempre se transmiten de la manera en que los emisores pretendían? La distorsión selectiva es la tendencia a interpretar la información de una forma que se ajuste a nuestras ideas preconcebidas. Los consumidores distorsionan la información para que sea coherente con las creencias y expectativas previas de la marca y el producto. Para una clara demostración del poder de las creencias de marca del consumidor, considere las pruebas de sabor en las que un grupo de consumidores prueba un producto sin conocer la marca, mientras que otro grupo es consciente de la marca durante el muestreo. Invariablemente, los grupos tendrán opiniones diferentes a pesar de consumir *exactamente el mismo producto*.

Cuando los consumidores manifiestan opiniones diferentes sobre versiones con y sin marca de productos idénticos, se debe a que sus creencias sobre la marca y el producto, formadas por cualquier medio (por ejemplo, experiencias pasadas, promociones de marca o preferencias familiares), de alguna manera han cambiado sus percepciones del producto. Podemos encontrar ejemplos de esto en prácticamente todos los tipos de productos. Cuando Coors cambió su etiqueta de "Banquet Beer" a "Original Draft", los consumidores afirmaron que el sabor había cambiado a pesar de que la formulación seguía siendo la misma.

En otro estudio, Frédéric Brochet, de la Universidad de Burdeos, entregó copas de vino tinto y blanco a estudiantes de enología y les pidió que las describieran. En una cata de seguimiento, los alumnos recibieron copas del mismo vino blanco, con la diferencia de que la mitad del vino estaba teñido de rojo. Describieron el vino blanco como lo habían hecho anteriormente, pero describieron el mismo vino blanco teñido de rojo en términos de vino tinto, lo que demuestra que las señales visuales anulan el olfato, el gusto y el conocimiento.[36]

La distorsión selectiva beneficia a los vendedores con marcas sólidas cuando los consumidores distorsionan la información neutral o ambigua de la marca para hacerla más positiva. En otras palabras, parece que el café sabe mejor, parece que un automóvil conduce más suavemente o que la espera en la fila de un banco es más corta, dependiendo de la marca.

EMOCIONES

Las emociones son estados mentales que surgen espontáneamente y no como consecuencia de un esfuerzo consciente. Reflejan las reacciones positivas o negativas de las personas a los estímulos internos y externos. Por lo general, tenemos poco control sobre sentimientos como la alegría, la tristeza, la ira, el miedo y la ambivalencia, las cuales varían en intensidad y complejidad según nuestras reacciones personales y van acompañados de cambios fisiológicos y de comportamiento.

No todas las respuestas de los consumidores son cognitivas y racionales. Muchas son emocionales y evocan diferentes tipos de sentimientos. Una marca o producto hace que un consumidor se sienta orgulloso, emocionado o confiado. Un anuncio crea sentimientos de diversión, disgusto o asombro. Marcas como Hallmark, McDonald's y Coca-Cola han establecido una conexión emocional con clientes leales durante años. Los especialistas del marketing reconocen cada vez más el poder de las apelaciones emocionales, sobre todo si están arraigadas en algunos aspectos funcionales o racionales de la marca.

Para que las adolescentes y las mujeres jóvenes se sintieran más cómodas hablando de productos de higiene y cuidado femeninos, Kimberly-Clark utilizó cuatro redes sociales diferentes en su campaña "Break the Cycle" ("Rompe el ciclo") para su marca U by Kotex. Con comentarios abrumadoramente positivos, la campaña ayudó a Kotex a ocupar el primer lugar en términos de participación de boca en boca para ese mercado objetivo de cuidado femenino.[37]

Se ha demostrado que una historia de marca llena de emociones provoca en la gente el deseo de transmitir lo que oyen sobre las marcas, ya sea de boca en boca o compartiéndolo en Internet. Las empresas están dotando a sus comunicaciones de un mayor atractivo humano para involucrar a los consumidores en las historias de sus marcas.[38] La campaña del 75 aniversario de Ray-Ban, "Never Hide" ("Nunca te escondas"), mostraba una variedad de *hipsters* destacados y con estilo para sugerir que los usuarios de las gafas de aviador y de sol de la marca se sienten atractivos y frescos. Algunas marcas han aprovechado la cultura y la música hip-hop para comercializarse de una manera moderna y multicultural, como lo hizo Apple con su iPod.[39]

Muchos especialistas en marketing, como Ray-Ban, han aprovechado el atractivo emocional del pasado para conectarse con los clientes actuales, en particular con los más jóvenes. Aunque el correo electrónico, los *webinars* y las plataformas de redes sociales han desplazado seriamente al correo directo, los seminarios y las ferias comerciales, sobre todo estas últimas, aún desempeñan un papel eficaz en los esfuerzos de marketing. Las tácticas y los productos de marketing retro han demostrado que la nostalgia vende: mascotas disfrazadas, carteles giratorios, reuniones comunitarias y vallas publicitarias siguen captando la atención de los clientes. Productos como el revivido Beetle, el Fiat 500 y la barra de chocolate Wispa resucitada de Cadbury evidencian que los productos impregnados del aura de antaño disfrutan de una conexión visceral con los clientes. Las casas de moda basan los nuevos diseños en los de épocas pasadas. MillerCoors anunció una campaña de marketing retro para la cerveza Miller Lite, junto con una versión de la etiqueta Miller Lite original de la década de 1970. Cartier, Motel 6 y Life Savers se encuentran entre otras marcas importantes que se han vuelto retro en sus campañas publicitarias. Incluso los jugadores de fútbol americano sacan provecho del marketing nostálgico: los Pittsburgh Steelers de la NFL han usado camisetas que recuerdan los uniformes del equipo de 1932.[40]

Así como los productos y las marcas provocan ciertas emociones, diferentes estados emocionales influyen en los juicios y las decisiones de las personas. Por ejemplo, emociones como el miedo aumentan o disminuyen la efectividad de diferentes estrategias de marketing que incluyen la aprobación social (por ejemplo, comunicar la popularidad de un producto) y la escasez (por ejemplo, "edición limitada").[41] De manera similar, ver las emociones de otras personas también es utilizado como herramienta de marketing. Por ejemplo, mostrar rostros tristes de víctimas (frente a neutrales o felices) podría aumentar la probabilidad de que las personas donen a una organización benéfica.[42]

MEMORIA

La memoria, la capacidad del cerebro para registrar, almacenar y recuperar información y eventos, también desempeña un papel en las decisiones de compra de los consumidores. En los siguientes apartados se describen los distintos tipos de memoria y el funcionamiento de sus procesos.

Modelos de memoria. Los psicólogos cognitivos distinguen entre la **memoria a corto plazo** (un depósito temporal y limitado de información) y la **memoria a largo plazo** (un depósito más permanente y potencialmente ilimitado). Toda la información y las experiencias que codificamos en nuestra vida acaban en nuestra memoria a largo plazo.

Los investigadores distinguen tres tipos de memoria a largo plazo: episódica, semántica y procedimental.

- La *memoria episódica* es responsable de almacenar información sobre eventos (es decir, episodios) que hemos experimentado en nuestras vidas. Se trata de la memoria de un individuo sobre acontecimientos autobiográficos que captan el contexto (como el momento, el lugar y las emociones asociadas) en el que se ha producido un acontecimiento concreto.
- La *memoria semántica* es responsable de almacenar información sobre el mundo, como hechos, significados y conceptos. A diferencia de la memoria episódica, que está directamente relacionada con la experiencia personal de un individuo, la memoria semántica captura el conocimiento general que es independiente de la experiencia personal.
- La *memoria procedimental* se encarga de saber cómo realizar ciertos procedimientos como caminar, hablar y andar en bicicleta. Es un recuerdo de las habilidades motoras típicamente adquiridas a través de la repetición e involucra actividades sensoriomotoras automáticas que están tan profundamente arraigadas en nuestras mente y que no requieren un pensamiento consciente.

Los puntos de vista más aceptados sobre la estructura de la memoria a largo plazo asumen que formamos algún tipo de modelo asociativo. Por ejemplo, el modelo de memoria asociativa en red considera la memoria a largo plazo como un conjunto de nodos y enlaces. Los nodos son información almacenada conectada por enlaces que varían en fuerza. Cualquier tipo de información es almacenada en la red de memoria, como la información verbal, visual, abstracta y contextual.

Un proceso de activación que se extiende de nodo a nodo determina cuánta información recuperamos y recordamos en una situación dada. Cuando un nodo se activa porque estamos codificando información externa (por ejemplo, al leer o escuchar una palabra o frase) o recuperando información interna de la memoria a largo plazo (por ejemplo, pensamos en algún concepto), otros nodos también se activan si se asocian con la suficiente fuerza con el nodo inicialmente activado.

Según el modelo de la memoria asociativa en red, podemos considerar el conocimiento de la marca por parte del consumidor como un nodo de la memoria con una serie de asociaciones vinculadas. La fuerza y la organización de estas asociaciones son elementos importantes de la información que recordamos sobre la marca. Las **asociaciones de marca** consisten en todos los pensamientos, los sentimientos, las percepciones, las imágenes, las experiencias, las creencias y las actitudes relacionadas con la marca que se vinculan al nodo de la marca. Por ejemplo, la marca Adidas evoca pensamientos sobre fútbol, calzado, atletismo, tenis, ropa deportiva, salud, *fitness*, estilo de vida activo y aventuras al aire libre. También podría evocar asociaciones con marcas de la competencia como Nike, Puma y Reebok; embajadores de la marca como Lionel Messi y Kylie Jenner; y país de origen, Alemania.

En este contexto, pensamos en el marketing como una forma de asegurarnos de que los consumidores tengan experiencias de productos y servicios, que creen las estructuras correctas de conocimiento de la marca y las mantengan en la memoria. A empresas como Procter & Gamble les gusta crear mapas que describan las asociaciones clave que es probable que una marca concreta provoque en la mente de los consumidores en un entorno de marketing y su fuerza relativa, favorabilidad y singularidad.

Procesos de la memoria. La memoria es en gran medida un proceso de construcción porque las personas no recuerdan la información de forma completa y precisa. Con frecuencia, solo recordamos fragmentos y completamos el resto basándonos en cualquier otra cosa que sepamos. En general, la memoria se describe como un proceso de codificación y recuperación.

La **codificación de la memoria** describe cómo y dónde llega la información a la memoria. La fuerza de la asociación resultante depende del grado en que procesamos la información que estamos codificando (por ejemplo, cuánto pensamos en ella) y de qué manera.[43] En general, cuanta más atención prestamos al significado de la información durante la codificación, más fuertes serán las asociaciones de memoria resultantes. Y cuanto más seamos capaces de asociar información nueva con otra información ya codificada en nuestra memoria, mejor podremos recordarla.

La **recuperación de la memoria** es la forma en que recobramos información de la memoria. Tres hechos son importantes sobre la recuperación de la memoria:

- Los psicólogos cognitivos creen que una vez que la información es codificada y almacenada en la memoria a largo plazo, es extremadamente duradera y su fuerza de asociación decae muy lentamente.
- La información puede estar disponible en la memoria, pero no ser accesible para su recuperación sin las señales o los recordatorios adecuados. La efectividad de las señales de recuperación es una de las razones por las que el marketing dentro de un supermercado o una tienda minorista es tan crucial: el empaque del producto y el uso de paneles publicitarios en la tienda nos recuerdan la información que ya se transmitió fuera y se convierten en determinantes principales de la toma

de decisiones del consumidor. La accesibilidad de una marca en la memoria es fundamental por otra razón: la gente habla de una marca cuando la tiene presente.[44]

- La información sobre otras ofertas produce efectos de interferencia y hace que pasemos por alto o confundamos datos nuevos. Un desafío del marketing en una categoría repleta de competidores (por ejemplo, aerolíneas, servicios financieros y compañías de seguros), es que los consumidores confundan las marcas.

Debido a la *retención selectiva* es probable que recordemos solo los aspectos positivos que nos gustan de un producto, olvidando sus aspectos negativos y los puntos buenos de los productos de la competencia.

El proceso de decisión de compra

Los procesos psicológicos básicos que hemos revisado juegan un papel fundamental en las decisiones reales de compra de los consumidores. Aquí planteamos algunas preguntas clave sobre el comportamiento del consumidor que los especialistas del marketing deben hacer en términos de quién, qué, cuándo, dónde, cómo y por qué:

- *¿Quién compra nuestro producto o servicio?, ¿quién toma la decisión de comprar el producto o servicio?*
- *¿Quién influye en la decisión de comprar el producto o servicio?, ¿cómo se toma la decisión de compra?, ¿quién asume qué papel en el proceso de decisión?*
- *¿Qué compra el cliente?, ¿qué necesidades hay que satisfacer?, ¿qué deseos se satisfacen?*
- *¿Por qué los clientes compran una marca en particular?, ¿qué beneficios buscan?*
- *¿Adónde van o buscan los clientes el producto o servicio para comprarlo?, ¿en línea y/o fuera de línea?, ¿cuándo compran?, ¿existe algún factor de estacionalidad?, ¿a cualquier hora del día/semana/mes?*
- *¿Cómo es percibido nuestro producto o servicio por los clientes?, ¿cuáles son las actitudes de los clientes hacia nuestro producto o servicio?*
- *¿Qué factores sociales influyen en la decisión de compra?, ¿el estilo de vida de los clientes influye en sus decisiones?, ¿de qué manera influyen los factores personales, demográficos o económicos en la decisión de compra?* [45]

Las empresas inteligentes intentan comprender por completo el proceso de decisión de compra de un cliente, que involucra todas las experiencias de aprendizaje, la elección, el uso y hasta la eliminación de un producto. Los estudiosos del marketing han desarrollado un "modelo de etapas" de este proceso de decisión (consulte la Figura 3.3), en el cual el consumidor pasa por cinco etapas: reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento posterior a la compra.[46]

El proceso por el cual los consumidores toman decisiones de compra y su comportamiento posterior a la compra se conoce como el *recorrido de decisión del consumidor*.[47] La referencia a un recorrido surge del hecho de que la forma en que los consumidores toman decisiones de compra no siempre es lineal, como se muestra en la Figura 3.3. En cambio, es un proceso iterativo en el que los consumidores se ven influidos por la nueva información que encuentran en las diferentes etapas de su decisión, lo que implica la necesidad de volver atrás y revisar sus valoraciones anteriores. Reconociendo esto, los especialistas en marketing deben desarrollar actividades y programas que lleguen a los consumidores a través de diferentes puntos de contacto en todas las etapas del proceso de decisión.

Los consumidores no siempre pasan por las cinco etapas, sino omiten o invierten algunas. Cuando compra su marca habitual de pasta de dientes, pasa directamente de la etapa de reconocimiento del problema a la decisión de compra, saltándose la búsqueda y evaluación de información. No obstante, el modelo de la Figura 3.3 proporciona un buen marco de referencia, porque captura toda la gama de consideraciones que surgen cuando un consumidor contempla una nueva compra o un producto de alto involucramiento que conlleva un riesgo funcional, psicológico o monetario. Más adelante en el capítulo, estudiaremos otras formas en que los consumidores toman decisiones que son menos calculadas.

RECONOCIMIENTO DEL PROBLEMA

El proceso de compra comienza cuando el comprador reconoce un problema o necesidad provocado por estímulos internos o externos. Un estímulo interno origina que una de las necesidades básicas de la persona (el hambre, la sed o el deseo sexual), rebase el nivel del umbral y se convierta en un impulso. Una necesidad también se despierta por un estímulo externo. Una persona admira el auto nuevo de un amigo o ve un anuncio de televisión sobre unas vacaciones en Hawái, lo que le inspira pensamientos sobre la posibilidad de hacer una compra similar.

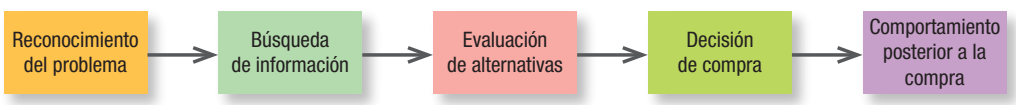


FIGURA **3.3**
Modelo de cinco etapas del proceso de compra del consumidor.

Los especialistas en marketing deben identificar las circunstancias que despiertan una necesidad particular mediante la recopilación de información de varios consumidores. Luego, podrán desarrollar estrategias de marketing y campañas publicitarias efectivas que despierten el interés del consumidor. El aumento de la motivación de los consumidores es particularmente importante para alentar la seria consideración de compras opcionales, como artículos de lujo, paquetes vacacionales y opciones de entretenimiento. Los factores que impulsan a los consumidores a reconocer una necesidad que desean satisfacer son el *agotamiento natural* (por ejemplo, la necesidad de sustituir un artículo de uso habitual, como la pasta de dientes); la *insatisfacción con la oferta actual*, que hace que los consumidores busquen otros medios para satisfacer su necesidad; los *cambios en el estilo de vida y los objetivos* (por ejemplo, el nacimiento de un hijo o un ascenso laboral, que tienen un impacto significativo en los hábitos de compra); y las influencias sociales (por ejemplo, las opiniones de familiares, amigos y colegas o la competencia de los compañeros).

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

Sorprendentemente, los consumidores investigan de manera limitada. Las encuestas han demostrado que la mitad de todos los consumidores buscan bienes duraderos en una sola tienda y apenas el 30 % explora entre más de una marca de electrodomésticos. Podemos distinguir entre dos niveles de involucramiento en la búsqueda. El estado de búsqueda más leve se denomina *atención intensificada*. En este nivel, una persona simplemente se vuelve más receptiva a la información sobre un producto. En el siguiente nivel, la persona ingresa a una *búsqueda activa de información*: examina material de lectura, llama a amigos, se conecta a Internet y visita tiendas para conocer el producto.

Los especialistas en marketing deben comprender qué tipo de información buscan los consumidores, o al menos ante qué información son más receptivos, en diferentes momentos y lugares. Unilever, en colaboración con Kroger, la cadena de supermercados más grande de Estados Unidos, aprendió que la planificación de las comidas pasa por un proceso de tres pasos: discusión de las comidas y lo que podría incluirse en estas (atención intensificada), elección exacta de lo que se incluirá en una comida en particular (búsqueda de información) y, por último, la compra. Resulta que el lunes es el día clave para la planificación de las comidas de la próxima semana. Las conversaciones a la hora del desayuno suelen centrarse en la salud, pero más tarde, a la hora del almuerzo, la discusión se enfoca en cómo se aprovechan las sobras de las comidas.[48]

Fuentes de información. Las principales fuentes de información a las que recurren los consumidores se dividen en cuatro grupos: *personales*, como familiares, amigos, vecinos, conocidos; *comerciales*, como publicidad, sitios web, correos electrónicos, vendedores, distribuidores, envases, exhibidores; *públicas*, como los medios de comunicación, las redes sociales, las organizaciones calificadoras formadas por consumidores; y *de experiencia*, como la manipulación, el examen o el uso del producto.

La cantidad relativa de información obtenida de estas fuentes y su influencia varían según la categoría del producto y las características del comprador. En términos generales, aunque los consumidores reciben la mayor cantidad de información sobre un producto de las fuentes comerciales (es decir, aquellas dominadas por el marketing), la información más efectiva proviene de fuentes personales, experimentales o fuentes públicas que son autoridades independientes.[49] La omnipresencia de las redes sociales ha desdibujado para siempre los límites y ha ampliado la gama de fuentes de información. Las personas que comparten datos sobre sus compras en Facebook o escriben reseñas de productos en Amazon son vistas por otros como autoridades independientes cuyas opiniones tienen un gran peso y una influencia de gran alcance.

Cada fuente desempeña una función diferente a la hora de influir en la decisión de compra. Por lo general, las fuentes comerciales cumplen una función informativa, mientras que las personales asumen un papel legitimador o de evaluación. Por ejemplo, los médicos suelen conocer los nuevos medicamentos a partir de fuentes comerciales, pero recurren a otros médicos para que los evalúen. Muchos consumidores alternan el uso de Internet con el de las tiendas para informarse sobre productos y marcas.

Los consumidores se basan en información interna y externa para tomar una decisión. La información interna se fundamenta en las propias experiencias individuales. Por ejemplo, una persona que quiere salir a cenar recuerda haber disfrutado de una excelente comida en un restaurante italiano local o haber visto un anuncio de un recién inaugurado restaurante francés. Por lo general, se buscan fuentes de información externas para decisiones de alto involucramiento, como comprar un automóvil o un electrodoméstico de alta gama. Las fuentes externas incluyen sugerencias y opiniones de familiares, amigos y compañeros de trabajo; las visitas a concesionarios y las búsquedas en Internet para comparar modelos y precios; además, de la consulta de fuentes como *Consumer Reports*.

Dinámica de búsqueda. Al recabar información, el consumidor aprende sobre las marcas de la competencia y sus características. El primer cuadro de la Figura 3.4 muestra el *conjunto total* de marcas disponibles. El consumidor individual solo conocerá un subgrupo, *el conjunto conocido*. De este subgrupo, únicamente ciertas marcas, el *conjunto en consideración*, cumplirán con los criterios iniciales de compra. A medida que el consumidor recopila mayor información, el conjunto se reduce todavía más, limitándose al *conjunto de elección*, conformado por las marcas con mayor fuerza. A partir de estas, el consumidor hace su elección final.[50]

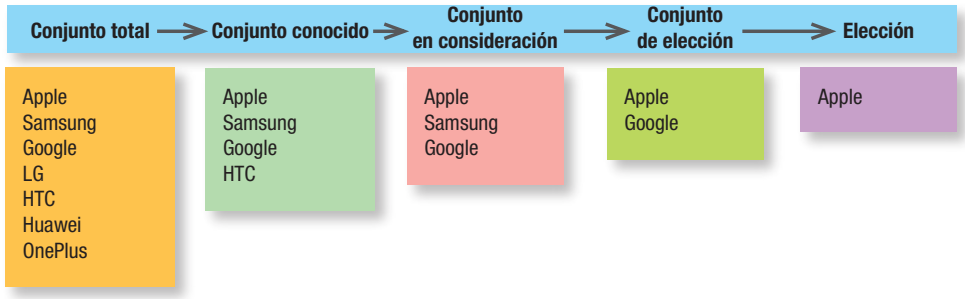


FIGURA **3.4**
Conjuntos sucesivos que intervienen en la toma de decisiones del consumidor.

Los especialistas en marketing deben identificar la jerarquía de atributos que guían la toma de decisiones del consumidor, para comprender las diferentes fuerzas competitivas y cómo se forman varios conjuntos de decisiones. El proceso de identificación de esta jerarquía de atributos se denomina *partición del mercado*. Hace años, la mayoría de los compradores de automóviles se decidían primero por el fabricante y, luego, por una de sus divisiones (*jerarquía dominante de marca*). Un comprador podría preferir los autos de General Motors y, dentro de este conjunto, elegir la marca Chevrolet. Hoy en día, numerosos compradores deciden primero el país o los países en los que quieren comprar un automóvil (*jerarquía dominante de nación*). En primer lugar, los compradores deciden que quieren comprar un automóvil alemán y, posteriormente, optan por un Audi antes de concentrarse en el Audi A6.

Asimismo, la jerarquía de atributos revela los segmentos de clientes. Los compradores cuyo primer factor de decisión es el precio conforman el segmento dominado por el precio; los que se basan antes que nada en el tipo de automóvil (coupé, SUV, híbrido) son dominados por el tipo; los que eligen primero la marca son dominados por la marca. De igual manera, los consumidores dominados por tipo/precio/marca componen un segmento; los que compran por calidad/servicio/tipo constituyen otro. Cada segmento tiene características demográficas, psicográficas y de comportamiento distintas, así como diferentes niveles de concienciación, consideración y elección.

La Figura 3.4 deja en claro que una empresa debe tener estrategias para que su marca entre en los conjuntos de conocimiento, consideración y elección de los clientes potenciales. Si el dueño de una tienda de alimentos organiza los yogures, primero, por marcas (como Dannon o Yoplait) y, después, por sabor dentro de cada marca, los consumidores elegirán los sabores de una misma marca. Sin embargo, si se colocan todos los yogures de fresa juntos, luego todos los de vainilla y así sucesivamente, es probable que los consumidores elijan, en primer lugar, los sabores que les apetezcan y, posteriormente, la marca de ese sabor en concreto.

El comportamiento de búsqueda varía si se realiza en línea, en parte debido a la forma en que se presenta la información del producto. Por ejemplo, las alternativas de productos se muestran en el orden de atractivo pronosticado para los consumidores, quienes luego optan por no realizar búsquedas tan exhaustivas como lo hubieran hecho en otras circunstancias.[51] Los motores de recomendación, cada vez más sofisticados, utilizan algoritmos y datos para descubrir patrones de elección inconsistentes y recomendar las ofertas más relevantes para las necesidades e intereses de un consumidor concreto.

El algoritmo de filtrado colaborativo artículo por artículo de Amazon presenta recomendaciones a los clientes, las cuales se basan en líneas de productos y áreas temáticas que hacen coincidir las compras de un cliente con productos similares. Esto implica el análisis de miles de millones de puntos de datos derivados de la visualización del comportamiento del cliente en línea, desde el historial de compras hasta los carritos abandonados. Las sugerencias aparecen en varios lugares: en las recomendaciones personalizadas y en los enlaces de productos vistos anteriormente, así como en una sección de "Productos comprados con frecuencia" que ayuda a Amazon a reducir los costos de envío. Los estudios sugieren que más de un tercio de las compras de los consumidores en Amazon provienen de recomendaciones de productos.

La empresa también debe identificar las otras marcas en el conjunto de opciones del consumidor para poder planificar los atractivos competitivos apropiados. Además, los especialistas en marketing tienen que identificar las fuentes de información del consumidor y evaluar su importancia relativa. Preguntar a los consumidores cómo conocieron la marca, qué información obtuvieron después y la importancia relativa de las diferentes fuentes de información ayudará a la compañía a preparar comunicaciones efectivas para el mercado objetivo. El marketing digital permite detectar y analizar más fácilmente los otros sitios que envían clientes potenciales al sitio web de la empresa. Por ejemplo, la red de afiliados de Amazon muestra qué sitios web y blogs están dirigiendo tráfico no solo al sitio de Amazon, sino también a productos específicos.

EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

La forma en que los consumidores descifran los pros y los contras de las opciones disponibles se ve afectada por las creencias y actitudes que tienen, ya sean válidas o erróneas. Estas percepciones y las diferentes formas en que los consumidores procesan la información tienen un gran peso en la decisión de compra, como se muestra en las siguientes secciones.

Creencias y actitudes. A través de la experiencia y el aprendizaje, las personas adquieren creencias y actitudes que, a su vez, influyen en el comportamiento de compra. Una **creencia** es la convicción de que algo es verdadero o real, independientemente de que lo sea o no. Igual de importantes son las **actitudes**, es decir, las evaluaciones duraderas favorables o desfavorables, los sentimientos emocionales y las tendencias conductuales de una persona hacia un objeto o idea. La gente tiene actitudes sobre casi todo: religión, política, ropa, música o comida.

Las actitudes nos ponen en un estado de ánimo: nos gusta o nos disgusta un objeto, nos acercamos o nos alejamos de este. Nos llevan a comportarnos de una manera bastante consistente hacia objetos similares. Debido a que las actitudes economizan energía y pensamiento son muy difíciles de cambiar. Como regla general, se aconseja a una empresa que adapte su producto a las actitudes existentes, en lugar de tratar de cambiarlas. Sin embargo, si las creencias y las actitudes se vuelven demasiado negativas, es necesario que la empresa tome medidas más activas.

Comprender las actitudes de los consumidores es beneficioso para los especialistas en marketing, porque a veces las actitudes predicen el comportamiento durante las etapas de consideración y elección del proceso de decisión del cliente. Por ejemplo, las actitudes que se desarrollan a partir de la interacción con un producto durante una prueba predicen con mayor precisión la probabilidad de que los consumidores compren el producto, que las actitudes que se forman a partir de la exposición a un anuncio del producto.[52]

Procesamiento de información. ¿Cómo procesa el consumidor la información sobre las opciones disponibles y realiza un juicio de valor final? No todos los consumidores utilizan el mismo proceso en todas las situaciones de compra. Los modelos más actuales consideran que el consumidor emite sus juicios de valor de forma consciente y racional.

Algunos conceptos básicos nos ayudarán a comprender el proceso de evaluación del consumidor. Primero, el consumidor intenta satisfacer una necesidad. Segundo, el consumidor busca ciertos beneficios en el producto que solucione su necesidad. Tercero, el consumidor ve cada producto como un conjunto de atributos con diferentes capacidades para brindar los beneficios deseados. Los atributos de interés para los compradores varían según el producto. Por ejemplo, *hoteles*: ubicación, limpieza, ambiente, precio; *enjuague bucal*: color, eficacia, capacidad para eliminar gérmenes, gusto/sabor, precio; *neumáticos*: seguridad, duración de la banda de rodadura, calidad de conducción, precio. Los consumidores prestarán la mayor atención a los atributos que ofrecen los beneficios buscados. Frecuentemente, podemos segmentar el mercado de un producto de acuerdo con los atributos y beneficios importantes para distintos grupos de consumidores.

Tener más opciones parece algo positivo, pero esto no siempre es así, sobre todo cuando un consumidor no tiene preferencias marcadas o cuando no existe una opción superior en el conjunto de conocimientos/consideraciones. Las diferencias insignificantes entre las opciones y las limitaciones de tiempo complican aún más la decisión. Asimismo, los consumidores gastarán su capacidad intelectual, su tiempo y su esfuerzo solo en proporción a la importancia de la decisión. El especialista en marketing astuto debe saber cuándo reducir la sobrecarga de opciones (y el esfuerzo cognitivo impuesto) agregando una opción superior al surtido (conjunto total), reduciendo la cantidad de información que los clientes deben analizar, formulando preguntas pertinentes que ayuden en la toma de decisiones y aliviando las limitaciones de tiempo que involucran las ventas o las ofertas especiales.

Modelo de valor esperado. El consumidor conforma sus actitudes hacia diversas marcas mediante un procedimiento de evaluación de atributos, a partir del cual desarrolla un conjunto de creencias sobre la posición que ocupa cada marca en lo relativo a cada atributo.[53] El **modelo de valor esperado** de la formación de actitudes afirma que los consumidores evalúan los productos y servicios al combinar sus creencias (positivas y negativas) en torno de las marcas de acuerdo con su importancia.

Supongamos que un consumidor ha reducido su conjunto de elección a cuatro computadoras portátiles (A, B, C y D). Digamos que está interesado en cuatro atributos: capacidad de memoria, capacidad

Tabla **3.1** **Conjunto de opciones de computadora portátil.**

Computadora portátil	Atributos			
	Capacidad de memoria	Capacidad gráfica	Tamaño y peso	Precio
A	8	9	6	9
B	7	7	7	7
C	10	4	3	2
D	5	3	8	5

Nota: cada atributo se califica en una escala de 0 a 10, donde 10 representa el nivel más alto para ese atributo. Sin embargo, el precio se indicó de manera inversa, de manera que 10 representa el precio más bajo, el preferido por los consumidores.

gráfica, tamaño y peso, y precio. En la Tabla 3.1 se muestran sus creencias sobre las calificaciones de cada marca en los cuatro atributos. Si una computadora superara a las demás en todos los criterios, podríamos predecir que este consumidor la elegiría. Pero, como suele ocurrir, su conjunto de elección consta de marcas con un atractivo variable. Si quiere la mejor capacidad de memoria, debería comprar C; si quiere la mejor capacidad gráfica, debería comprar A; y así sucesivamente.

Si supiéramos el peso que este consumidor le asigna a cada uno de los cuatro atributos, se podría predecir su elección con mayor fiabilidad. Supongamos que asigna el 40 % de importancia a la capacidad de memoria de la computadora, 30 % a la capacidad gráfica, 20 % al tamaño y al peso, mientras que 10 % al precio. Para calcular el valor percibido de cada computadora de acuerdo con el modelo de valor esperado, se multiplicaría el peso que el consumidor asigna a cada atributo por la calificación que le otorga según sus creencias. Este cálculo conduce a los siguientes valores percibidos:

Computadora portátil A = 0.4(8) + 0.3(9) + 0.2(6) + 0.1(9) = 0-8
Computadora portátil B = 0.4(7) + 0.3(7) + 0.2(7) + 0.1(7) = 7.0
Computadora portátil C = 0.4(10) + 0.3(4) + 0.2(3) + 0.1(2) = 6.0
Computadora portátil D = 0.4(5) + 0.3(3) + 0.2(8) + 0.1(5) = 5.0

Una formulación del modelo de valor esperado pronostica que el consumidor elegirá la computadora A, la cual (con una puntuación de 8) tiene el mayor valor percibido.[54] El modelo de valor esperado implica varias estrategias que una empresa usa para aumentar la probabilidad de que los consumidores elijan su oferta. Supongamos que la mayoría de los compradores de computadoras portátiles determinan sus preferencias de la misma manera. Sabiéndolo, el especialista en marketing de la computadora B, por ejemplo, podría aplicar las siguientes estrategias para estimular un mayor interés por su marca. Primero, la empresa optaría por rediseñar la computadora portátil cambiando sus atributos funcionales, modificando su forma y mejorando el servicio. Alternativamente, puede alterar las creencias de los consumidores sobre la computadora portátil, sin necesidad de modificarla en sí, comunicando mejor sus beneficios. Asimismo, la compañía podría variar las ideas de los consumidores acerca de las ofertas de los competidores, al comunicar los inconvenientes de los productos de la competencia. Finalmente, la empresa puede cambiar las creencias de los consumidores sobre la importancia de los distintos atributos del producto, persuadiendo a los compradores para que le den más peso a los atributos en los que sobresale la marca.[55]

DECISIÓN DE COMPRA

En la etapa de evaluación, el consumidor establece preferencias entre las marcas del conjunto de elección y también formula su intención de comprar la marca preferida. Al ejecutar una intención de compra, el consumidor toma hasta cinco decisiones de compra: marca (marca A), canal de distribución (minorista X), cantidad (una computadora), tiempo (fin de semana) y método de pago (tarjeta de crédito). Esta complejidad de decisión lleva a los consumidores a usar atajos mentales o heurísticos.

Heurísticas de decisión. El modelo de valor esperado es compensatorio, ya que los factores positivos que se perciben acerca del producto ayudan a compensar los factores negativos percibidos. Por lo tanto, aunque la marca A en el ejemplo anterior carecía de la capacidad gráfica de la marca C, tenía la segunda evaluación de tamaño/peso más baja y era más costosa que cualquier otra marca, su capacidad general de memoria y gráficos ganó en relación con las otras computadoras en el conjunto de opciones. En los modelos no compensatorios de elección del consumidor, las consideraciones positivas y negativas de los atributos no se compensan necesariamente. Evaluar los atributos de forma aislada facilita al consumidor la toma de decisiones, pero también aumenta la probabilidad de que opte por una decisión diferente si delibera con más detalle.

En lugar de calcular la importancia percibida de cada atributo de los productos entre un conjunto de consideraciones, los consumidores toman "atajos mentales" (un proceso denominado **heurística**) o utilizan reglas generales en el proceso de decisión. Esto es especialmente cierto cuando las personas tienen poco tiempo o recursos cognitivos.[56] Nuestro conocimiento de la marca o del producto, el número y la similitud de las opciones de marca, las presiones de tiempo y el contexto social (como la necesidad de justificación ante un compañero o jefe) afectan la decisión de usar los métodos heurísticos y en cómo lo hacemos. Los consumidores no utilizan un solo tipo de regla de elección. Por ejemplo, podrían emplear una regla de decisión no compensatoria.

Diversos factores determinan la manera en que los consumidores realizan evaluaciones y toman decisiones. Los profesores Richard Thaler y Cass Sunstein, de la Universidad de Chicago, muestran cómo los especialistas en marketing influyen en la toma de decisiones del consumidor a través de lo que denominan *arquitectura de la elección*: el diseño del entorno en el que se estructuran las decisiones de los consumidores y se realizan las elecciones de compra. Según estos investigadores, en el entorno correcto es posible dar un "empujón" a los consumidores por medio de alguna pequeña característica que atraiga su atención y conduzca a un comportamiento deseado específico. Sostienen que Nabisco está empleando

una arquitectura de elección inteligente al ofrecer bocadillos en empaques de 100 calorías, los cuales tienen sólidos márgenes de utilidad al empujar a los consumidores a tomar decisiones más saludables.[57]

Nivel de involucramiento del consumidor. El modelo de valor esperado asume un alto nivel de participación del consumidor y un procesamiento activo de su parte en respuesta a un estímulo de marketing. El **modelo de la probabilidad de la elaboración** de Richard Petty y John Cacioppo, un modelo influyente de formación y cambio de actitudes, describe cómo los consumidores hacen evaluaciones tanto en circunstancias de baja como de alta implicación.[58]

En su modelo existen dos medios de persuasión: (1) la *ruta central*, en la que la formación o el cambio de actitud estimula mucho el pensamiento y se basa en la consideración racional y diligente del consumidor de la información más importante del producto; y (2) la *ruta periférica*, en la que la formación o el cambio de actitud provoca mucho menos reflexión y resulta de la asociación de una marca por parte del consumidor con señales periféricas positivas o negativas. Para los consumidores, las *señales periféricas* incluyen el respaldo de una celebridad, una fuente creíble o cualquier objeto que genere una fuerte respuesta emocional.

Los consumidores siguen la ruta central solo si poseen suficiente motivación, habilidad y oportunidad. En otras palabras, deben querer evaluar una marca en detalle, tener en la memoria el conocimiento necesario de la marca y del producto o servicio, además, de disponer del tiempo suficiente y del entorno adecuado. Si falta alguno de esos factores, los consumidores siguen la ruta periférica y consideran factores menos centrales y más extrínsecos en sus decisiones. Compramos muchos productos en condiciones de baja participación y sin diferencias de marca significativas. Pensemos en la sal. Si los consumidores siguen comprando la misma marca en esta categoría es posible que sea por costumbre, no por una gran lealtad a la marca.

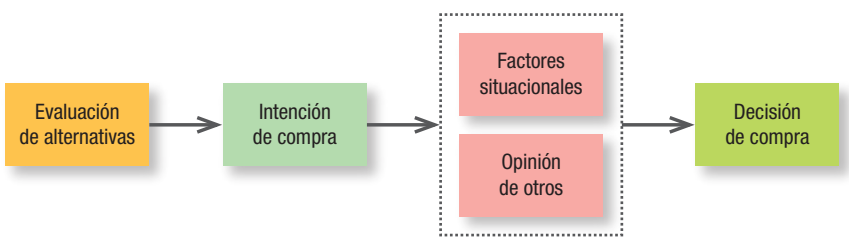
Los datos sugieren que existe poca participación con la mayoría de los productos de bajo costo que se compran con frecuencia. Los productos de poca participación conllevan bajo costo o riesgo y no están bien diferenciados, lo que también significa que es fácil para los consumidores cambiar a otros productos en esta categoría o permitirse compras impulsivas para satisfacer su necesidad de variedad. Los especialistas en marketing fomentan la repetición de la compra de estos productos haciendo hincapié en la calidad y la afiliación a la marca; asimismo, aseguran una distribución efectiva para que los consumidores no se vean obligados a buscar en otra parte si, por ejemplo, su gel de baño o jabón habitual no está disponible.

Los especialistas en marketing utilizan cuatro técnicas para tratar de convertir un producto de bajo involucramiento en uno que fomente una mayor participación. En primer lugar, relacionan el producto con un tema atractivo, como cuando Crest vinculó su pasta de dientes con la prevención de las caries. En segundo lugar, relacionan el producto con una situación personal, por ejemplo, los fabricantes de jugos de frutas comenzaron a incluir vitaminas y calcio para fortalecer sus bebidas. En tercer lugar, los especialistas en marketing diseñan la publicidad para despertar emociones fuertes relacionadas con los valores personales o la defensa del ego, como cuando los fabricantes de cereales comenzaron a anunciar a los adultos la naturaleza saludable para el corazón de los cereales y la importancia de vivir mucho tiempo para disfrutar de la familia. En cuarto lugar, agregan una función fundamental, por ejemplo, la de GE al poner en el mercado sus bombillas de luz "Soft White". En el mejor de los casos, estas estrategias elevan la participación del consumidor de un nivel bajo a moderado: no necesariamente impulsan al consumidor a un comportamiento de compra altamente involucrado.

Si los consumidores se implican poco en una decisión de compra, independientemente de lo que haga el vendedor, es probable que sigan la ruta periférica. Los especialistas en marketing deben dar a los consumidores una o más señales positivas para justificar su elección de marca, como la repetición frecuente de anuncios, los patrocinios visibles y las relaciones públicas vigorosas para mejorar la familiaridad con la marca. Otras señales periféricas que inclinan la balanza a favor de la marca son una celebridad apreciada, un empaque atractivo y una buena promoción.

Factores de intervención. Aunque los consumidores se formen una opinión, entre la intención de compra y la decisión de compra intervienen dos factores generales (vea la Figura 3.5). El primer factor son las actitudes de los demás. El grado en que nos influye la actitud de otra persona depende de dos factores: (1) la intensidad de la actitud de la persona hacia nuestra alternativa preferida y (2) nuestra motivación para cumplir los deseos de esta persona.[59] Cuanto más intensa sea la actitud de la otra persona y más cercana sea a nosotros, más ajustaremos nuestra intención de compra. Lo contrario también es cierto.

FIGURA **3.5**
Pasos entre la evaluación de alternativas y la decisión de compra.



Otro factor relacionado con las opiniones ajenas es el papel que juegan las evaluaciones presentadas por los medios de información. Algunos ejemplos son el sitio web de *The New York Times Wirecutter,* que brinda recomendaciones sobre productos tecnológicos y electrónicos; *Consumer Reports,* que proporciona reseñas de expertos libres de sesgos para todo tipo de productos y servicios; J. D. Power, que ofrece calificaciones de automóviles, servicios financieros, productos y servicios de viaje basados en datos de los consumidores; críticos profesionales de películas, libros y música; reseñas de clientes sobre libros y música en sitios como Amazon.com; además, del creciente número de salas de chat, tableros de anuncios, blogs y sitios en línea similares como Angie's List, donde la gente discute sobre productos, servicios y empresas.[60]

El segundo factor que interviene son las *consideraciones situacionales* que surgen y cambian la intención de compra. Por ejemplo, un consumidor pierde su empleo antes de comprar una computadora portátil; de pronto, otra compra es más urgente o el vendedor de la tienda lo desanima. Ni las preferencias ni las intenciones de compra son elementos totalmente confiables para pronosticar el comportamiento de compra.

La decisión de un consumidor de modificar, posponer o evitar una elección de compra se ve muy influenciada por uno o varios tipos de *riesgo percibido*.[61] Estos implican el *riesgo funcional,* si el producto no cumple con las expectativas; el *riesgo físico,* si el producto representa una amenaza para el bienestar físico o la salud del usuario o de otras personas; el *riesgo financiero,* si el producto no vale el precio pagado; el *riesgo social,* si el producto provoca vergüenza frente a los demás; el *riesgo psicológico,* si el producto afecta el bienestar mental del usuario; y el *riesgo de oportunidad,* si el fracaso del producto obliga a invertir más tiempo y dinero hasta encontrar otro más satisfactorio.

El grado de riesgo percibido varía en función de la cantidad de dinero en juego, la incertidumbre sobre los atributos y el nivel de confianza del consumidor en sí mismo. Los consumidores desarrollan ciertas rutinas para reducir la incertidumbre y las consecuencias negativas del riesgo, como evitar la toma de decisiones, recopilar información de amigos y desarrollar preferencias por marcas nacionales y determinadas garantías.[62] Ante esto, los especialistas en marketing deben entender qué factores provocan un sentimiento de riesgo en los consumidores y proporcionarles información y apoyo para reducirlo.

COMPORTAMIENTO POSTERIOR A LA COMPRA

Después de la compra, el consumidor experimenta una disonancia al percatarse de algunas características inquietantes del producto o escuchar opiniones favorables sobre otras marcas, por lo que se mantendrá alerta ante la información que apoye su decisión. Las comunicaciones de marketing deberán proporcionarle creencias y evaluaciones que refuercen su elección, ayudándolo a sentirse bien con la marca. Así, el trabajo de los especialistas en marketing no termina con la compra. Deberán supervisar la satisfacción posterior, las acciones siguientes a la compra, así como el uso y desecho de los productos después de la compra.

La satisfacción depende de la proximidad entre las expectativas del consumidor y el rendimiento percibido del producto.[63] Si el resultado no cumple con las expectativas, el consumidor estará decepcionado; si cumple con las expectativas, estará satisfecho; si sobrepasa las expectativas, estará deleitado. De estos sentimientos depende que el cliente compre la marca de nuevo y hable favorablemente de esta o exprese críticas desfavorables a otras personas. Cuanto más grande sea la brecha entre las expectativas y el resultado, mayor será la insatisfacción. Aquí entra en juego el estilo de afrontamiento del consumidor. Si el producto no es perfecto, algunos consumidores magnifican la diferencia y se muestran muy insatisfechos; otros la minimizan y están menos insatisfechos.

La satisfacción influye en las acciones posteriores a la compra. Es más probable que un consumidor satisfecho vuelva a comprar el producto y también hable bien de la marca con otras personas. De hecho, se afirma que el mayor nivel de éxito se alcanza cuando un cliente se convierte en defensor y recomienda la oferta de la empresa a los demás. Los consumidores insatisfechos abandonan o devuelven el producto. Algunos emprenden acciones públicas quejándose con la empresa, acudiendo a un abogado, reclamando directamente en otros grupos (como organizaciones empresariales, privadas o gubernamentales) o, simplemente, expresando su insatisfacción a otras personas en Internet. Las acciones privadas incluyen la decisión de dejar de comprar el producto (opción de salida) o avisar a los amigos que no adquieran el producto (opción de voz).[64]

Se ha demostrado que las comunicaciones posteriores a la compra reducen las tasas de devolución de productos y la cancelación de pedidos. Los fabricantes de computadoras, por ejemplo, podrían enviar una carta a los nuevos propietarios felicitándolos por haber elegido una nueva tableta de buena calidad, publicar anuncios en donde se muestre a propietarios satisfechos con la marca, solicitar a sus clientes sugerencias para hacer mejoras y mostrar la ubicación de los centros de servicio disponibles. Además, de escribir folletos con instrucciones sencillas, enviar a los propietarios un correo electrónico con actualizaciones que describan nuevas aplicaciones para la tableta y poner a disposición de los clientes canales efectivos para atender sus quejas.

Un aspecto fundamental del comportamiento posterior a la compra que los especialistas en marketing deben vigilar es la manera en que los compradores utilizan y desechan el producto. Un factor clave de la frecuencia de compra es la tasa de consumo del producto: cuanto más rápido consuman los compradores un producto, más pronto regresarán al mercado a comprarlo de nuevo. Es probable que los consumidores no reemplacen algunos productos con suficiente rapidez porque sobreestiman su vida útil.[65]

>> Quip creó un cepillo de dientes elegante y simple que se basa en un servicio de suscripción que envía baterías y cabezales de repuesto a los usuarios cada tres meses.



Fuente: ZikG/ShutterstocK

Una estrategia para acelerar el reemplazo es vincular la sustitución del producto a un día festivo, evento o época del año (como promover el cambio de baterías en los detectores de humo cuando termina el horario de verano). Otra es ofrecer el producto por suscripción, como Dollar Shave Club, cuyas maquinillas de afeitar se envían mensualmente o, Quip, que renueva el cabezal de su cepillo de dientes eléctrico cada tres meses. Mensualmente, las empresas envían cajas a los suscriptores que contienen una variedad de productos relacionados en áreas que van desde cosméticos (Birchbox) hasta ropa (Le Tote), comida (Blue Apron) y cuidado de perros (BarkBox).

Otra estrategia es brindar a los consumidores mejor información sobre cuándo deben reemplazar el producto para mantener su nivel actual de desempeño. Las baterías tienen indicadores incorporados que muestran cuánta energía les queda; las maquinillas de afeitar tienen tiras lubricantes de colores que indican si están gastadas las cuchillas; los cepillos de dientes poseen cerdas de colores para señalar el desgaste; etc. Tal vez la forma más sencilla de aumentar el uso sea conocer los casos en los que el empleo real es inferior al recomendado y convencer a los clientes de las ventajas de un uso regular o de aumentar la cantidad de producto utilizado en cada ocasión, que es lo que se esconde tras las instrucciones de "lavar, aclarar y repetir" del bote de champú favorito de todo el mundo.

VISIÓN DE **marketing**

Teoría de la decisión conductual

Los consumidores no siempre procesan la información o toman decisiones de manera deliberada y racional. Una de las áreas de investigación académica más activas en marketing durante las últimas tres décadas ha sido la teoría de la decisión conductual, que estudia cómo los consumidores toman decisiones en estas situaciones. Los teóricos de las decisiones conductuales han identificado muchos escenarios en los que los consumidores toman decisiones aparentemente irracionales. Aquí revisamos algunos de los problemas de decisión en dos áreas amplias: (1) heurística y sesgos y (2) efectos de encuadre.

Las *heurísticas* son reglas de decisión simples (o atajos mentales) que las personas usan para ahorrar tiempo y minimizar el esfuerzo cognitivo al formar juicios y tomar decisiones. Por lo tanto, las heurísticas tienden a enfocarse solo en los aspectos más relevantes del problema, mientras prestan poca o ninguna atención a otros factores. Este enfoque simplificado para la toma de decisiones conduce a opciones caracterizadas por una menor precisión y errores sistemáticos que podrían llevar a resultados deficientes. Estos errores sistemáticos, también conocidos como *sesgos de decisión*, son particularmente comunes

(*Continúa*)

Visión de marketing (*Continuación*)

en decisiones complejas cuando los consumidores tienen información limitada mientras enfrentan restricciones de tiempo. Algunas de las heurísticas de decisión más comunes se describen a continuación.

- La *heurística de la disponibilidad* refleja la tendencia de las personas a juzgar que es más probable que ocurra un evento si pueden recordar más instancias de ese suceso. Por ejemplo, si se le pregunta a la gente si mueren más personas en los Estados Unidos por homicidio o por enfisema, la mayoría de las personas atribuiría una mayor cantidad de muertes al homicidio porque es más fácil que venga a su mente (los medios de comunicación dan más cobertura al homicidio que al enfisema), aunque en realidad el enfisema causa más muertes que los homicidios.
- La *heurística de representatividad* refleja la tendencia de las personas a juzgar la probabilidad de que ocurra un acontecimiento en función del grado en que este evento es similar a la categoría que representa. Es más probable que se considere que una persona pálida, mansa y callada que usa anteojos es un fanático de las computadoras que una persona activa, extrovertida y franca. Esta heurística conduce a una serie de sesgos de decisión, como el descuido de la tasa base, que ignora la probabilidad real de que ocurra un evento.
- La *falacia de la conjunción* resulta de la creencia errónea de que la probabilidad de que dos eventos ocurran juntos es mayor que la probabilidad de que cualquiera de los dos eventos suceda de forma independiente. Un ejemplo clásico de la falacia de la conjunción es que al proporcionar a los encuestados una descripción de Linda como una estudiante brillante, franca y preocupada por la discriminación y la justicia social; luego, cuando se les pidió que evaluaran si Linda es (A) cajera de banco o (B) cajera de banco y activa en el movimiento feminista, la mayoría de los encuestados eligieron la segunda opción, aunque una conjunción (B) no puede ser más probable que uno de sus componentes (A).

El encuadre de decisiones es la manera en que las opciones se presentan y son vistas por quien toma las decisiones. Un teléfono celular de 200 dólares parece no tan caro en comparación con un teléfono de 400 dólares, pero sí muy costoso en comparación con un teléfono que cuesta 50 dólares. Los efectos de encuadre son omnipresentes y poderosos.

Encontramos *efectos de encuadre* en la publicidad comparativa, cuando una marca se compara favorablemente con otra de características inferiores ("dos veces el poder de limpieza"); en la fijación de precios, cuando los precios unitarios pueden hacer que el producto parezca menos costoso ("solo centavos por día"); en la información del producto, cuando las unidades más grandes parecen más deseables (una garantía de 24 meses frente a una garantía de dos años); y en la comparación de un nuevo producto con otros existentes para que los consumidores comprendan mejor sus funciones y características superiores.

Al tomar decisiones financieras, los consumidores utilizan una forma específica de encuadre llamada *contabilidad mental*. La investigación ha descubierto que los consumidores tienden a colocar diferentes transacciones en distintas cuentas mentales, aunque no hay lógica para hacerlo porque el dinero de cualquiera de estas cuentas se utiliza para lograr cualquiera de los objetivos. La contabilidad mental se basa en un conjunto de principios:

- Los consumidores tienden a separar *las ganancias*. Cuando un vendedor tiene un producto con más de una dimensión positiva, es conveniente que evalúe cada dimensión por separado. Enumerar los múltiples beneficios de un gran producto industrial, por ejemplo, hace que la suma de las partes parezca mayor que el todo.
- Los consumidores tienden a *integrar las pérdidas*. Los especialistas en marketing tienen una clara ventaja al vender algo si su costo se agrega a otra compra grande. Por ejemplo, los compradores de viviendas son más propensos a considerar favorablemente los gastos adicionales, dado el alto precio de compra de una vivienda.
- Los consumidores tienden a *integrar pérdidas más pequeñas* con ganancias más grandes. El principio de "cancelación" podría explicar por qué la retención de impuestos de los cheques de pago mensuales es menos dolorosa que hacer pagos de impuestos grandes y globales: es más probable que las retenciones más pequeñas queden eclipsadas por el mayor importe pagado.
- Los consumidores separan *las pequeñas ganancias* de las grandes pérdidas. El principio del "lado positivo" explica la popularidad de las rebajas en las compras importantes, como automóviles.

Considere la posibilidad de elegir entre dos escenarios. En el escenario A, gasta 50 dólares para comprar un boleto para un concierto. Cuando llega al espectáculo, se da cuenta de que ha perdido su boleto. Decide comprar un reemplazo. Y en el escenario B, decide comprar un boleto para un concierto en la entrada. Al llegar al espectáculo, se da cuenta de que de algún modo perdió 50 dólares en el camino. Usted decide comprar el boleto de todos modos.

¿Qué pérdida sentiría con menos intensidad? La mayoría de la gente elige el escenario B. Aunque la pérdida es la misma. En el primer caso es posible que haya asignado mentalmente 50 dólares para el concierto, por lo que comprar otro boleto excedería su presupuesto mental para el concierto. En el segundo caso, el dinero que perdió no pertenecía a ninguna cuenta, por lo que no ha superado ningún presupuesto mental.[66]

Resumen

1. Para competir con éxito en el mercado y crear valor para el cliente, los gerentes deben comprender completamente tanto la teoría como la realidad del comportamiento del consumidor.
2. El comportamiento del consumidor se ve influido por tres factores: cultural, social y personal. Las investigaciones sobre estos factores proporcionan indicios para llegar y atender a los consumidores con mayor efectividad. De estos, los factores culturales ejercen la influencia más amplia y profunda acerca de las percepciones y los deseos de las personas; además, sobre cómo satisfacen sus necesidades y deseos.
3. Los cuatro principales procesos psicológicos que afectan el comportamiento del consumidor son la motivación, la percepción, el aprendizaje y la memoria.
4. Para entender la motivación de los consumidores hay que empezar por comprender las necesidades que pretenden satisfacer con sus actos. Algunas necesidades son biológicas y surgen de estados fisiológicos de tensión como el hambre, la sed o el malestar. Otras necesidades son psicológicas y surgen de estados psicológicos de tensión como la necesidad de reconocimiento, estima o pertenencia. Una necesidad se convierte en motivación cuando alcanza un nivel de intensidad suficiente para impulsarnos a actuar. La motivación tiene tanto dirección como intensidad.
5. La percepción es el proceso mediante el cual seleccionamos, organizamos e interpretamos la información que recibimos para crear una imagen significativa del mundo. En marketing, las percepciones son más importantes que la realidad porque afectan el comportamiento real de los consumidores. Las personas perciben de manera diferente el mismo objeto, debido a tres procesos de percepción: atención selectiva, distorsión selectiva y retención selectiva.
6. No todas las respuestas de los consumidores son cognitivas y racionales; muchas son emocionales y evocan distintos tipos de sentimientos. Las emociones son estados mentales que surgen espontáneamente más que por un esfuerzo consciente. Reflejan las reacciones positivas o negativas de las personas ante los estímulos internos y externos.
7. La memoria, la capacidad del cerebro para registrar, almacenar y recuperar información y acontecimientos, juega un papel fundamental en las decisiones de compra de los consumidores. Existen dos tipos de memoria: (a) la memoria a corto plazo, un depósito temporal y limitado de información; y (b) la memoria a largo plazo, un depósito más permanente y potencialmente ilimitado. El modelo asociativo de red ve la memoria a largo plazo como un conjunto de nodos y enlaces. Los nodos son información almacenada conectada por enlaces que varían en intensidad.
8. El proceso típico de compra consiste en la siguiente secuencia de eventos: reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento posterior a la compra. Los consumidores no necesariamente pasarán por el proceso de compra de manera ordenada: pueden omitir y revertir etapas, así como alternar entre compras en línea y en espacios físicos. El trabajo de los especialistas en marketing es comprender el comportamiento del comprador en cada etapa.
9. Los consumidores toman decisiones constructivas y están sujetos a numerosas influencias contextuales. Suelen implicarse poco en sus decisiones, por lo que recurren a muchos métodos heurísticos. Las actitudes de los demás y los factores situacionales imprevistos influyen en la decisión de compra. La decisión de un consumidor de modificar, posponer o evitar una decisión de compra está muy influida por uno o varios tipos de riesgo percibido.
10. Los profesionales del marketing deben controlar la satisfacción del cliente y la forma en que este utiliza la oferta de la empresa. La satisfacción depende de la correspondencia entre las expectativas del consumidor y las prestaciones percibidas del producto. El control de la satisfacción es crucial porque refleja el valor que los clientes reciben de la oferta de la empresa. Examinar el comportamiento de los clientes tras la compra tiene como objetivo captar el uso y la eliminación de la oferta, tanto para detectar posibles problemas como para identificar nuevas oportunidades de mercado.

LECCIONES DE **marketing**

Mayo Clinic

Mayo Clinic es el primer grupo médico integrado sin fines de lucro y el más grande del mundo. William y Charles Mayo fundaron la clínica hace más de un siglo, como una institución de consulta externa y fueron pioneros en el concepto de consultorio médico grupal, un modelo muy utilizado actualmente.

Mayo Clinic ofrece atención médica excepcional y en Estados Unidos encabeza los centros de tratamiento de muchas especialidades como cáncer, enfermedades cardíacas, trastornos respiratorios y urología. De manera



Fuente: Bob Pool/Shutterstock

consistente, ha ocupado los primeros lugares de la lista *U.S. News & World Report's Best Hospitals* y disfruta de un reconocimiento de marca del 80 % entre los adultos estadounidenses. Ha alcanzado este nivel de éxito al adoptar un enfoque distinto al de la mayoría de las clínicas y los hospitales para concentrarse, invariablemente, en la experiencia del paciente. Existen dos valores centrales de la clínica que se remontan a sus fundadores y se encuentran en el corazón de todo lo que la organización hace: anteponer los intereses del paciente y practicar el trabajo en equipo.

En los tres campus de Mayo Clinic en Rochester (Minnesota), Scottsdale (Arizona) y Jacksonville (Florida) se tienen en cuenta todos los aspectos de la experiencia del paciente. Desde el momento en que ingresan en una de las instalaciones de Mayo Clinic, los pacientes experimentan algo totalmente distinto.

Todo empieza con los recepcionistas de Mayo Clinic, que dan la bienvenida a los nuevos pacientes y les guían a través del proceso administrativo. A los pacientes que regresan se les saluda por su nombre con una cálida sonrisa. Los propios edificios e instalaciones se diseñan y construyen teniendo en cuenta las necesidades de los pacientes. Un arquitecto explicó que los edificios están pensados para que "los pacientes se sientan un poco mejor antes de ver a sus médicos". Por ejemplo, el vestíbulo del hospital de Mayo Clinic en Scottsdale tiene una cascada interior y una pared de ventanas con vistas a las montañas.

El edificio Gonda de Rochester, de 21 plantas, es una especie de cuartel general de Mayo Clinic y el lugar al que acuden personas de todo el mundo en busca de ayuda médica. Este edificio tiene espectaculares espacios abiertos y enormes ventanales; además, alberga el Centro de Innovación, cuya misión es "transformar la experiencia y la entrega de los servicios de salud". Para lograr esta meta, los empleados observan a los pacientes, entrevistan a las familias y realizan investigaciones y pruebas para diseñar posibles soluciones. Por ejemplo, cuando Mayo Clinic decidió hacer una importante renovación de las salas, el Centro de Innovación construyó prototipos de salas de examen en un espacio flexible para que empleados y pacientes pudieran probar nuevas distribuciones e identificar el ambiente más eficiente y amistoso para el paciente. El diseño resultante fueron las "salas Jack and Jill", un concepto que separó el espacio de exploración del de conversación. Ahora hay dos salas de conversación ubicadas a cada lado de la sala de exploración, a las que se accede por puertas internas. Este diseño beneficia tanto a los pacientes como a los médicos, a quienes les gusta tener un lugar separado para hablar, lejos de las herramientas y los equipos médicos, así como un lugar para recibir a los familiares. Además, los médicos consideraron beneficioso no tener muebles en la sala de exploración.

La otra diferencia significativa a la hora de atender a los pacientes es el concepto de trabajo en equipo de Mayo Clinic. Un paciente acude a la clínica con o sin derivación médica. Cuando llega, se organiza un equipo de profesionales de la salud constituido por el médico principal, los cirujanos, los oncólogos, los radiólogos, las enfermeras, los residentes y otros especialistas con las habilidades, la experiencia y los conocimientos adecuados.

Equipos de profesionales de la salud trabajan juntos para diagnosticar los problemas médicos de cada paciente. Esto implica analizar y debatir los resultados de las pruebas durante horas para determinar el diagnóstico más preciso y los tratamientos más eficaces. Una vez que el equipo llega a un consenso, el líder se reúne con el paciente para analizar sus opciones. Si es necesaria una cirugía, el procedimiento se programa, por lo general, dentro de las siguientes 24 horas, lo cual representa una enorme diferencia en comparación con la larga espera a la que los pacientes deben someterse en muchos otros hospitales. Los médicos de Mayo Clinic comprenden que quienes buscan su atención, desean que se actúe lo antes posible.

Los médicos de Mayo Clinic cobran un sueldo en lugar de ser remunerados por el número de pacientes atendidos o de pruebas solicitadas. En consecuencia, los pacientes reciben atención y cuidados más personalizados y los médicos trabajan juntos en vez de hacerlo unos contra otros. Como explicó un pediatra de la clínica: "Nos sentimos lo suficientemente cómodos como para convocar a los colegas a lo que yo llamo 'consulta en la acera'. No tengo que tomar una decisión sobre compartir honorarios o deberle algo a alguien. Nunca se trata de 'ceder una cosa a cambio de otra'".

Mayo Clinic es una institución sin fines de lucro, de modo que todos sus ingresos operativos se reinvierten en los programas de investigación y educación de la clínica. Los resultados de las novedosas investigaciones se implementan de inmediato en beneficio de la salud de los pacientes. La clínica ofrece programas educativos a través de sus cinco facultades de medicina y muchos de sus médicos cursan las asignaturas correspondientes, por lo que llevan muy arraigada en su mente la filosofía de la institución, como su lema: "El beneficio de los pacientes es el único interés que debe ser considerado".

Mayo Clinic ha sido reconocida en incontables ocasiones por su pensamiento independiente, su servicio y su desempeño sobresalientes, además de su enfoque básico en el cuidado y la satisfacción de los pacientes. El doctor John Noseworthy, director general de la clínica, afirmó: "En ocasiones debemos de tomar decisiones que no tienen mucho sentido desde el punto de vista de los negocios, pero son adecuadas para el paciente". Quizás esta sea la razón por la que más de un millón de pacientes acuden a Mayo Clinic cada año, entre ellos varios presidentes estadounidenses y jefes de Estado extranjeros.[67]

Preguntas

1. Explique por qué Mayo Clinic brinda un servicio excepcional al cliente. ¿Qué valor crea Mayo Clinic para los pacientes?
2. ¿Cuáles son los principales puntos que la distinguen de otros hospitales o instituciones médicas?
3. ¿Existen conflictos de interés entre desear hacer feliz al paciente y darle el mejor cuidado médico posible?, ¿por qué?

LECCIONES DE **marketing**

Intuit



Fuente: Casimiro/Alamy Stock Photo

Intuit desarrolla y vende *software* financiero, contable y de preparación de impuestos, así como servicios relacionados para pequeñas empresas, contables y particulares. La compañía fue fundada en 1983 por un antiguo empleado de Procter & Gamble, Scott Cook, y un programador de la Universidad de Stanford, Tom Proulx, después de que Cook se diera cuenta de que tenía que haber una mejor forma de automatizar el proceso de pago de sus facturas. Durante más de 35 años, la misión de Intuit ha sido "revolucionar la vida de la gente al resolver sus importantes problemas de gestión empresarial y financiera".

Intuit lanzó su primer producto, Quicken, en 1984, pero estuvo dos veces a punto de cerrar sus puertas durante los primeros años. Para sobrevivir, cambió su estrategia de distribución y vendió su *software* a los bancos. Después de algunas reseñas favorables en las revistas especializadas y de una efectiva campaña de publicidad impresa que incluía un número 1-800, la compañía obtuvo su primer triunfo. Para 1988, Quicken se convirtió en el producto de finanzas mejor vendido del mercado. En 1992, Intuit lanzó QuickBooks, un programa de contabilidad y nóminas para pequeños negocios, mientras el siguiente año vendió sus primeras acciones.

A principios de la década de 1990, Intuit creció con rapidez gracias al éxito de Quicken, QuickBooks y TurboTax, su programa para preparar la declaración de impuestos. Los productos de Intuit hacían algo por las pequeñas empresas que los paquetes de contabilidad más complicados no hacían: resolvían problemas de finanzas e impuestos de una manera simple y sencilla. Intuit no fue la primera empresa que ofreció un *software* para la declaración de impuestos. Había al menos otras 46 empresas que ya ofrecían productos similares. Lo que hizo que la versión original de Quicken se destacara es que estaba bien diseñada y tenía una interfaz intuitiva: en lugar de parecer una hoja de cálculo, mostraba las imágenes familiares de un registro de cheques y cheques individuales. Como resultado, Quicken se convirtió instantáneamente en el líder del mercado en *software* de finanzas personales, aunque solo ofrecía un tercio de las características de muchos productos de la competencia.

El reconocimiento por parte de Intuit de que la simplicidad, no el análisis contable en profundidad, era la clave para crear valor para el cliente surgió de su exhaustiva investigación sobre el consumidor. Intuit invierte una cantidad significativa de tiempo y dinero, aproximadamente el 20 % de los ingresos netos, en investigación y desarrollo cada año. La investigación del consumidor ayuda a Intuit a comprender exactamente cómo los clientes usan y se sienten con sus productos, en medio del vertiginoso mundo de la tecnología, las necesidades cambiantes de los consumidores y el aumento de la competencia.

Con la investigación de campo, Intuit obtiene información de diversas maneras. Los investigadores visitan el hogar o la oficina de los usuarios para observar con exactitud cómo se utilizan sus productos, qué funciona bien, qué los frustra y cómo podrían mejorarse los productos. Asimismo, invita a los consumidores a uno de sus laboratorios de investigación para probar y experimentar con los nuevos productos e ideas de la empresa. Además, los usuarios son entrevistados por teléfono y se les pide que vean nuevos conceptos de diseño en Internet. Intuit también lleva a cabo una extensa investigación para obtener más información sobre las tendencias futuras que afectan a las pequeñas empresas. La compañía usa lo que aprende para perfeccionar las versiones de sus productos cada año y comprender mejor la próxima generación de *software* financiero y fiscal.

Esta investigación en profundidad ha dado lugar a nuevos productos y servicios innovadores en los últimos años. Por ejemplo, los empleados de Intuit vieron cómo los consumidores más jóvenes se frustraban al utilizar un programa fiscal de Intuit, ya que no podían tomar fotografías de sus formatos y completar sus impuestos a través de sus dispositivos móviles. Esta frustración y la empatía que siente Intuit por sus clientes condujeron al desarrollo de una aplicación fiscal llamada SnapTax. El programa reconoce automáticamente los datos de los formularios W-2 de los consumidores e ingresa estos datos directamente en TurboTax. SnapTax fue la primera herramienta que permitió a las personas preparar y presentar electrónicamente las declaraciones federales y estatales desde sus teléfonos inteligentes. La respuesta de los consumidores fue abrumadora. A las dos semanas de su lanzamiento, SnapTax había reemplazado a Angry Birds como la aplicación número uno en iTunes.

Al darse cuenta de la importancia de agilizar el proceso de introducción de datos, Intuit adquirió Mint, un servicio de administración de finanzas personales en línea que permitía a los clientes ingresar su contraseña bancaria y descargar toda

su información de gastos automáticamente, eliminando el ingreso de datos y mostrándoles una gráfica de pastel de sus finanzas. Después de la adquisición, Intuit incorporó muchas de las funciones de Mint en su propio *software*, lo que redujo el "tiempo de preparación", es decir, la cantidad de minutos entre el momento en que los clientes comienzan a usar un programa y ven el primer resultado: presupuestos y gráficas de pastel claros y bien presentados. Al comprender que la preparación de impuestos es un proceso laborioso y muy emocional, Intuit comenzó a centrarse no solo en la funcionalidad del *software*, sino también en la recompensa emocional al reducir el esfuerzo y acelerar el proceso mediante el cual los clientes reciben sus reembolsos de impuestos

Aunque las campañas de marketing de Intuit han evolucionado a lo largo de los años, el boca en boca positivo y el excepcional servicio al cliente han sido las herramientas de marketing más eficaces de la empresa desde los primeros días. De hecho, aproximadamente 8 de cada 10 clientes compran productos Intuit debido a recomendaciones informales de boca en boca. La capacidad de Intuit para ganar y defender su posición en el mercado se facilita en gran medida por el poder de su ecosistema de consumo (TurboTax, Quicken, QuickBooks y Mint), que le permite ofrecer a sus clientes más dinero, tiempo y confianza. A medida que Intuit se expande globalmente se encuentra desarrollando nuevos productos para abordar mejor las necesidades de los clientes en constante evolución. En el 2019, la empresa creó una solución que permite a los clientes de Coinbase y Coinbase Pro cargar sus transacciones, sus ganancias y sus pérdidas directamente en TurboTax Premier, que luego los ayudará a determinar cómo declarar sus impuestos.[68]

Preguntas

1. ¿Por qué son fundamentales para el éxito de Intuit la investigación de los consumidores y el pensamiento de diseño?
2. ¿Qué valor crea Intuit para sus clientes?
3. ¿Qué desafíos enfrentará Intuit en el futuro cercano?

CAPÍTULO 4

Análisis de los mercados de negocios



Un fuerte enfoque en la innovación y la expansión de productos ha impulsado a Caterpillar, de ser una empresa que vende tractores, a convertirse en el fabricante más grande del mundo de motores y equipos de movimiento de tierras.

Fuente: Daniel Acker/ Bloomberg/Getty Images

Los mercados de negocios, aunque menos visibles que los mercados de consumo, son sustancialmente más grandes. Los mercados de negocios incluyen todas las empresas, las organizaciones y los gobiernos que compran y venden grandes cantidades de materias primas, piezas fabricadas, plantas y equipos, suministros y servicios, que les permiten desarrollar ofertas para otras empresas y consumidores. En esencia, el marketing empresarial, al igual que el marketing de consumo, tiene como objetivo crear valor de mercado mediante el planteamiento de ofertas que satisfagan las necesidades de los usuarios de negocios. Una empresa que ha sido capaz de satisfacer las necesidades de manera constante y superar las expectativas de los clientes es Caterpillar.

>>> Caterpillar fue fundada en 1925, cuando se fusionaron dos empresas de tractores de California. Sin embargo, el nombre "Caterpillar" data de principios de la década de 1900, cuando Benjamin Holt, uno de los fundadores de la empresa, diseñó un mecanismo para tractor que utilizaba anchas y resistentes bandas en lugar de ruedas. Estas bandas impedían que la maquinaria se hundiera en el fértil y rico suelo de California, por lo que un observador comentó que "se arrastraba como una oruga". Holt vendió el tractor con la marca Caterpillar y, una vez que se hizo la fusión, la nueva empresa se convirtió en Caterpillar Tractor Company. La compañía creció de manera constante al principio, acertando en algunos acontecimientos críticos, como el uso de bandas de rodadura agrícola de la marca registrada de Caterpillar en tanques del

ejército en la Primera y la Segunda Guerra Mundial. La enorme construcción de la posguerra y la fuerte demanda en el extranjero mantuvieron las ventas fuertes hasta mediados del siglo XX, al igual que innovaciones como el tractor diesel y los tractores con neumáticos. Desde entonces, Caterpillar Inc., o CAT, se ha convertido en el mayor fabricante de equipos y motores para movimiento de tierras del mundo. En la actualidad, Caterpillar ocupa el puesto número uno o número dos en cada industria a la que sirve. Sus productos tienen una reputación de alta calidad y confiabilidad, al tiempo que la empresa ha mantenido un fuerte enfoque en la innovación, mientras expande su cartera de productos. Sus distintivas máquinas amarillas se encuentran en todo el globo y han ayudado a convertir la marca en un ícono de Estados Unidos.[1]

Algunas de las marcas más valiosas del mundo pertenecen al mercado de los negocios: ABB, Caterpillar, DuPont, FedEx, HP, IBM, Intel y Siemens, por ejemplo. Muchos principios del marketing básico son aplicados por los especialistas en marketing de negocios. Deben adoptar principios de marketing holísticos, como construir relaciones sólidas de lealtad con sus clientes, al igual que los especialistas en marketing de consumo. Pero también enfrentan ciertos desafíos únicos al vender a otras empresas. En este capítulo, destacaremos algunas de las similitudes y diferencias cruciales para el marketing en los mercados de negocios. [2]

El proceso de compra organizacional

La compra organizacional es el proceso de toma de decisiones mediante el cual las organizaciones formales establecen la necesidad de adquirir productos y servicios, con ese fin identifican, evalúan y eligen entre marcas y proveedores alternativos.[3]

COMPRENDER LOS MERCADOS DE NEGOCIOS

Los **mercados de negocios** están formados por todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios utilizados en la producción de productos o servicios que se venden, alquilan o suministran a otros. Cualquier empresa que proporcione componentes para productos está en el mercado de negocio a negocio (B2B). Algunas de las principales industrias que componen el mercado de negocios son la aeroespacial; la agricultura, silvicultura y pesca; la química; la informática; la construcción; la defensa; la energía; la minería; la industria manufacturera; la construcción; el transporte; la comunicación; los servicios públicos; la banca, las finanzas y los seguros; la distribución; y los servicios.

Más dólares y artículos cambian de manos en las ventas a compradores de negocios que a consumidores. Considere el proceso de producción y venta de un simple par de zapatos.[4] Hoy en día se utiliza un amplio espectro de materiales y combinaciones de materiales en la fabricación de calzados. El cuero, los sintéticos, el caucho y los materiales textiles se cuentan entre los materiales exteriores básicos. Cada material tiene su propia característica específica, que difiere no solo en apariencia, sino en propiedades físicas, vida útil y necesidades de tratamiento. La elección del material del calzado influye significativamente en su vida útil y en muchos casos dicta su uso. Para fabricar zapatos de cuero, los comerciantes de pieles deben venderlas a los curtidores, que a su vez venden la piel a los fabricantes de zapatos. Estos comercializan los calzados con los mayoristas, que los venden a los minoristas; finalmente, los zapatos llegan a los consumidores. Cada parte de la cadena de suministro compra muchos otros bienes y servicios para respaldar sus operaciones.

Objetivos de aprendizaje. Después de estudiar este capítulo debería ser capaz de:

- **4.1** Explicar los aspectos clave del proceso de compra organizacional.
- **4.2** Definir el rol del centro de compras en una organización.
- **4.3** Describir las etapas del proceso de decisión en los mercados de negocios.
- **4.4** Explicar cómo las organizaciones desarrollan programas de marketing para atraer y retener clientes de negocios.
- **4.5** Describir cómo los especialistas en marketing de negocio a negocio construyen y mantienen relaciones con los clientes.

Dada la naturaleza altamente competitiva de los mercados de negocio a negocio, el mayor enemigo de los especialistas en marketing es la comoditización (indiferenciación), por la cual los clientes perciben que los productos de distintas empresas ofrecen beneficios idénticos.[5] La comoditización se come los márgenes y debilita la lealtad del cliente. Solo se supera si los clientes meta están convencidos de que existen diferencias significativas entre los productos en el mercado y que los beneficios únicos de las ofertas de la empresa valen el costo adicional. Por lo tanto, un paso crítico en el marketing de negocio a negocio es crear y comunicar una diferenciación relevante con los competidores.

Los especialistas en marketing de negocios enfrentan muchos de los mismos desafíos que los especialistas en marketing de consumo, especialmente, cuando se trata de comprender a sus clientes y lo que valoran. El muy respetado Institute for the Study of Business Markets (ISBM) señala que los tres mayores obstáculos para el marketing B2B son la integración de los departamentos de ventas y marketing, la gestión de la innovación, así como la recopilación y utilización del conocimiento de los clientes y el mercado. Cuatro imperativos adicionales citados por ISBM son demostrar la contribución del marketing al rendimiento empresarial, involucrarse más profundamente con los clientes y los clientes de los clientes, identificar la combinación correcta de actividades de marketing centralizadas versus las descentralizadas, además, de encontrar y preparar talentos y competencias de marketing.[6]

Sin embargo, los mercados de negocios contrastan notoriamente con los mercados de consumo en algunos aspectos. Ellos tienen:

- ***Menos compradores de mayor tamaño***. El especialista en marketing de negocios suele tratar con muchos menos compradores y de mayor tamaño que el especialista en marketing de consumo, en particular en sectores como el de la fabricación de motores para avión y armas de defensa. La suerte de los neumáticos Goodyear, los motores Cummins, los sistemas de control Delphi y otros proveedores de piezas para automóviles depende de la obtención de grandes contratos de tan solo un pequeño número de grandes fabricantes de vehículos.
- ***Relaciones más estrechas entre clientes y proveedores***. Debido a que la base de clientes es más pequeña y que el poder se concentra en los de mayor tamaño, muchas veces se espera que los proveedores personalicen sus ofertas de acuerdo con las necesidades individuales. PPG Industries, ubicada en Pittsburgh, compra cada año más de 7 000 millones de dólares en materiales y servicios a miles de proveedores. PPG recompensa a sus proveedores por un rendimiento superior en atributos como la calidad del producto, la entrega, la documentación, la innovación, la capacidad de respuesta y la mejora continua. Con el programa Supplier Added Value Effort ($AVE), PPG reta a sus proveedores de bienes y servicios de mantenimiento, reparación y explotación, a presentar propuestas anuales de valor añadido y ahorro de costos que equivalgan al menos el 5 % del total de sus ventas anuales a PPG.[7] Los compradores empresariales suelen elegir proveedores que también les compran a ellos. Por ejemplo, un fabricante de papel podría comprar productos químicos para la fabricación de su pulpa y papel a una empresa química que, a su vez, le compra una cantidad considerable de papel.
- ***Compradores profesionales***. Es frecuente que los bienes empresariales sean adquiridos por agentes de compras capacitados, quienes deben seguir las políticas, las restricciones y los requisitos de compra de sus organizaciones. Muchos instrumentos de compra entre negocios (por ejemplo, solicitudes de cotización, propuestas y contratos de compra) no suelen estar presentes en las compras de consumo. Numerosos compradores profesionales estadounidenses pertenecen al Institute for Supply Management (ISM), el cual busca mejorar la efectividad y el estatus de los egresados. Esto significa que los especialistas en marketing de negocios deben proporcionar mayor información técnica acerca de su producto y sus ventajas competitivas.
- ***Múltiples influencias de compra***. Por lo general, son muchas las personas que participan en las decisiones de compra. La intervención de comités de compras conformados por expertos técnicos e incluso por miembros de la alta gerencia es común cuando se compran productos importantes. Por ello, es preciso que los especialistas en marketing de negocios envíen representantes de ventas y equipos bien capacitados para tratar con los compradores.
- ***Demanda derivada***. La demanda de bienes empresariales se deriva, en última instancia, de la demanda de bienes de consumo. Por esta razón, el especialista en marketing de negocios debe analizar con todo detalle los patrones de compra de los consumidores finales. El negocio de gas natural y carbón de Consol Energy, empresa localizada en Pittsburgh, depende en gran medida de los pedidos de las empresas de servicios públicos y de las acereras, las que a su vez están supeditadas de la más amplia demanda económica por parte de los consumidores de electricidad y productos fabricados con acero, como automóviles, maquinaria y electrodomésticos. Los compradores empresariales también deben poner mucha atención en factores económicos tales como los niveles de producción, la inversión, el gasto del consumidor y las tasas de interés. Los especialistas en marketing de negocios no logran hacer gran cosa para estimular la demanda total; solo podrían esforzarse más para aumentar o mantener su cuota de mercado.
- ***Demanda inelástica***. La demanda total de muchos bienes y servicios empresariales es inelástica, es decir, no se ve muy afectada por los cambios de precio. Los fabricantes de calzado no comprarían más cuero si el precio de este insumo disminuyera, tampoco comprarían menos si el precio aumentara,

salvo que pudieran encontrar sustitutos satisfactorios. La demanda es especialmente inelástica en el corto plazo, ya que los productores no logran hacer cambios rápidos en los métodos de producción. Asimismo, es inelástica en el caso de bienes empresariales que representan un pequeño porcentaje del costo total del artículo, como las agujetas para los zapatos.

- ***Demanda fluctuante.*** La demanda de bienes y servicios empresariales tiende a ser más volátil que la de bienes y servicios de consumo. Un aumento en el porcentaje de la demanda de consumo podría provocar un incremento porcentual mucho mayor en la demanda de plantas y equipos. La demanda de plantas y equipos es más volátil debido a que refleja la demanda de reemplazo normal de cada año, así como la necesidad de satisfacer una mayor o menor demanda de los consumidores.
- ***Compradores concentrados geográficamente***. Durante años, más de la mitad de los compradores empresariales estadounidenses se han concentrado en siete estados: Nueva York, California, Pennsylvania, Illinois, Ohio, Nueva Jersey y Michigan. La concentración geográfica de productores ayuda a reducir los costos de venta. Al mismo tiempo, los especialistas en marketing de negocios deben prestar atención a los cambios regionales en determinados sectores, como la industria automotriz, que ya no está concentrada en Detroit.
- ***Compra directa***. Los compradores empresariales realizan sus transacciones directamente con los fabricantes y no a través de intermediarios, sobre todo en el caso de artículos técnicamente complejos o caros, tales como equipos agrícolas, maquinaria industrial y aeronaves.

TIPOS DE DECISIONES DE COMPRA

El comprador empresarial se enfrenta a muchas decisiones al involucrarse en una transacción. El número de dichas decisiones dependerá de la complejidad del problema que se esté resolviendo, de qué tan nuevo es el requerimiento de compra, de la cantidad de personas y del tiempo requerido. Existen tres tipos de situaciones de compra: la recompra directa, la recompra modificada y la compra nueva.[8]

- ***Recompra directa***. En una recompra directa, el departamento de compras repite rutinariamente un pedido de artículos, como productos para oficina o químicos a granel, y elige al proveedor a partir de una lista aprobada. Los proveedores hacen un esfuerzo por mantener la calidad de los productos y servicios y proponen sistemas de pedidos automáticos para ahorrar tiempo. Los no incluidos en la lista intentan ofrecer algo nuevo o sacar provecho de la insatisfacción provocada por el proveedor actual. Su objetivo es obtener un pedido pequeño y aumentar, poco a poco, su participación en las compras.
- ***Recompra modificada***. El comprador en una recompra modificada quiere cambiar las especificaciones del producto, los precios, los requisitos de entrega u otros términos. Esto, generalmente, requiere una negociación adicional y puede conducir a un nuevo acuerdo de compra o, en algunos casos, a una interrupción de la relación comercial y a un cambio de proveedores.
- ***Compra nueva***. En una situación de compra nueva, el comprador desea adquirir el producto o servicio por primera vez (por ejemplo, un edificio de oficinas o un nuevo sistema de seguridad). Cuanto mayor sea el costo o el riesgo, mayor será el número de participantes y más intensa su búsqueda de información, lo cual provoca que se necesite más tiempo para tomar una decisión.[9]

El comprador organizacional debe tomar menos decisiones en la situación de recompra directa y más en la situación de compra nueva. Con el tiempo, las compras nuevas se convierten en recompra directa y el comportamiento de compra se vuelve rutinario.

Las compras nuevas representan al mismo tiempo las mayores oportunidades y los mayores desafíos para los especialistas en marketing. El proceso incluye varias etapas: consciencia, interés, evaluación, prueba y adopción. Los medios masivos son uno de los factores más importantes en la etapa inicial de consciencia, mientras que los vendedores tienen mayor impacto en la segunda etapa (interés) y las fuentes técnicas son cruciales en la tercera (evaluación). Los esfuerzos de venta en línea son útiles en todas las etapas.

En una situación de compra nueva, el comprador debe determinar las especificaciones del producto, el límite de precio, las condiciones y los tiempos de entrega, de servicio y de pago, las cantidades solicitadas, los proveedores aceptables y el proveedor elegido. El orden en que se toma cada una de estas decisiones varía, pero todas se verán influenciadas por distintos participantes.

Debido a las complejidades, muchas empresas utilizan una fuerza de ventas conformada por sus vendedores más eficaces. La promesa de marca y el reconocimiento del fabricante serán parámetros importantes para establecer la confianza y la disposición del cliente a cambiar de proveedor. Asimismo, el especialista en marketing también intenta proporcionar la mayor cantidad de información y ayuda posible a los participantes.

Una vez que han conseguido un cliente, los proveedores autorizados buscan de manera continua añadir valor a su oferta de mercado para facilitar la recompra. EMC (ahora Dell EMC) logró adquirir una serie de compañías líderes en el desarrollo de *software* para reposicionar la empresa, de manera que pudiera ofrecer productos para gestionar y proteger información (y no solo para almacenarla), ayudando así a las empresas a "acelerar su transición a las actividades de cómputo en la nube". Un producto de *hardware* alguna vez representó el 80 % de sus ventas, pero ahora Dell obtiene la mayoría de sus ingresos del *software* y los servicios.

El centro de compras

¿Quiénes compran los billones de dólares en bienes y servicios que necesitan las empresas? Los agentes de compras tienen influencia en las situaciones de recompra directa y recompra modificada, mientras que los empleados tienen más determinación en situaciones de compras nuevas. Los ingenieros tienen más injerencia en la selección de los componentes de los productos, en tanto que los agentes de compra son los que seleccionan a los proveedores.[10]

LA COMPOSICIÓN DEL CENTRO DE COMPRAS

Se llama *centro de compras* a la unidad que toma las decisiones de compra en una organización. Esta unidad se encuentra integrada por "todos aquellos individuos y grupos que participan en el proceso de toma de decisiones de compra, comparten algunas metas comunes y los riesgos derivados de dichas decisiones".[11] El centro de compras incluye a los miembros de la organización que desempeñan uno de siete roles en el proceso de compra.

- *Iniciadores.* Los usuarios u otros miembros de la organización que solicitan la compra de algún insumo.
- *Usuarios.* Quienes utilizarán el producto o servicio. En muchos casos son los propios usuarios quienes inician la propuesta de compra y ayudan a definir los requerimientos del producto.
- *Influyentes.* Personas que influyen en la decisión de compra, muchas veces ayudando a definir especificaciones y proporcionando información para evaluar alternativas. El personal técnico es especialmente importante.
- *Decisores.* Personas que deciden sobre los requerimientos de un producto o sobre los proveedores.
- *Aprobadores.* Quienes autorizan las propuestas de los decisores o compradores.
- *Compradores.* Personas que tienen la autoridad formal para elegir al proveedor y establecer los términos de compra. Los compradores podrían contribuir a determinar las especificaciones del producto, pero su rol más importante es la elección de proveedores y la negociación. En compras más complejas, los gerentes de alto nivel están entre los compradores.
- *Guardianes.* Quienes tienen el poder de impedir que los vendedores o la información lleguen a los miembros del centro de compras. Por ejemplo, los agentes de compras, los recepcionistas y los operadores telefónicos impiden que los vendedores se comuniquen con los usuarios o los decisores.

Es posible que varias personas ocupen un rol determinado, como usuarios o influyentes, así como que un solo individuo desempeñe varios roles.[12] Por ejemplo, simultáneamente, un gerente de compras cumple los papeles de comprador, influyente y guardián al determinar qué representantes de ventas recurren a otros individuos dentro de la organización, qué presupuesto y demás restricciones tendrá la compra y qué empresa realizará el negocio, aun cuando otros miembros (los decisores) seleccionarán dos o más vendedores potenciales que cumplan con los requisitos de la empresa.

Por lo general, un centro de compras está formado por cinco o seis miembros y, muchas veces, tiene docenas de integrantes, algunos de los cuales podrían ser externos a la organización, como los funcionarios gubernamentales, los consultores, los asesores técnicos y otros miembros del canal de marketing.

EL PAPEL DEL CENTRO DE COMPRAS EN LA ORGANIZACIÓN

En el pasado, los departamentos de compras ocupaban una posición humilde en la jerarquía gerencial, a pesar de que administraban más de la mitad de los costos de la empresa. Las presiones competitivas recientes han llevado a las empresas a modernizar sus departamentos de compras y elevar a los administradores al rango de vicepresidentes. Estos nuevos departamentos de compras, con una orientación más estratégica, tienen la misión de buscar el mayor valor entre menos y mejores proveedores.

Algunas multinacionales incluso han elevado los departamentos de compras a la categoría de "departamentos de suministros estratégicos", con la responsabilidad del abastecimiento global y la asociación mundial. En Caterpillar, las compras, el control de inventario, la programación de la producción y el tráfico se han combinado en un solo departamento. He aquí otras dos empresas que se han beneficiado tras mejorar sus prácticas de compra de negocios:

> **Rio Tinto.** Rio Tinto es líder mundial en la búsqueda, la extracción y el procesamiento de recursos minerales, con una presencia significativa en América del Norte y Australia. La coordinación con sus proveedores requería mucho tiempo, por lo que Rio Tinto se embarcó en una estrategia de comercio electrónico con un proveedor clave. Ambas partes han cosechado importantes beneficios. En muchos casos, los pedidos se despachan en el almacén del proveedor a los pocos minutos de su transmisión, mientras el proveedor ahora puede usar un programa de pago contra recibo que ha acortado el ciclo de cancelación de Rio Tinto a unos 10 días.[13]

Medline Industries. Medline Industries, el mayor fabricante y distribuidor privado de productos para el cuidado de la salud en los Estados Unidos, usó un *software* para integrar su visión de la actividad del cliente en los canales de venta directos y en línea. ¿Los resultados? La empresa mejoró el margen de sus productos, incrementó la retención de clientes, redujo la pérdida de ingresos por errores de fijación de precios y aumentó la productividad de sus representantes de ventas.[14]

La modernización de los departamentos de compras significa que los especialistas en marketing de negocios deben actualizar a su personal de ventas para que coincidan con el mayor calibre de los compradores comerciales de hoy.

DINÁMICA DEL CENTRO DE COMPRAS

Por lo general, los centros de compras incluyen participantes con distintos intereses, niveles de autoridad, estatus y capacidad de persuasión, a veces, con criterios de decisión muy diversos. Los ingenieros podrían buscar maximizar el desempeño del producto; el personal de producción quizás esté más preocupado por la facilidad de uso y la confiabilidad del abastecimiento; el personal de finanzas se enfocará en los aspectos económicos de la compra; el departamento de compras se preocupará por los costos de operación y reemplazo; mientras los funcionarios del sindicato podrían poner énfasis en temas de seguridad.

Los compradores empresariales tienen motivaciones, percepciones y preferencias personales influidas por su edad, nivel de ingresos, escolaridad, posición dentro de la empresa, personalidad, actitudes hacia el riesgo y cultura. Algunos compradores desean que el proceso sea sencillo, otros se consideran expertos; también hay quienes quieren lo mejor y los que exigen soluciones integrales. Los compradores más jóvenes y con alto nivel de escolaridad tienen una gran pericia técnica y realizan análisis rigurosos de las propuestas en competencia antes de elegir un proveedor. Otros son "individuos duros", de la vieja escuela, que ponen en disputa a vendedores de la competencia y, por último, en ciertas empresas es legendario el poder de los compradores.

En última instancia, las decisiones de compra las toman los individuos, no las organizaciones.[15] Los individuos están motivados por sus propias necesidades y percepciones, al intentar maximizar las recompensas organizacionales que obtienen (pagos, ascensos, reconocimientos y sentimientos de logro). Sin embargo, las necesidades organizacionales legitiman el proceso de compra y sus resultados.

Los empresarios no están comprando solo "productos", sino soluciones a dos problemas: el problema económico y estratégico de la organización, además, de su propia necesidad personal de logro y recompensa. En este sentido, las decisiones de compra industrial son tanto "racionales" como "emocionales", es decir, atienden las necesidades de la organización, así como las del individuo.[16]

La investigación realizada por un fabricante de componentes industriales descubrió que, aunque los altos ejecutivos de sus clientes pequeños y medianos se sentían cómodos comprando a otras empresas, parecían albergar inseguridades subconscientes sobre la compra del producto del fabricante. Los cambios constantes en la tecnología los habían dejado preocupados por cuestiones como el rendimiento, la confiabilidad y la compatibilidad del producto. Reconociendo esta inquietud, el fabricante modificó su enfoque de ventas para enfatizar un atractivo más emocional y la forma en que su línea de productos permitió a los empleados del cliente mejorar su desempeño, aliviando el manejo de las complicaciones percibidas y el estrés del uso de sus componentes.[17]

VENTA A CENTROS DE COMPRA

El marketing exitoso de negocio a negocio requiere que los especialistas en marketing determinen no solo los tipos de empresas en las que centrarán sus esfuerzos de venta, sino también en quiénes se enfocarán dentro de los centros de compra de esas organizaciones.

Una vez que los especialistas en marketing identifican el tipo de negocios en los cuales centrar sus esfuerzos, deben decidir cuál es la mejor manera de venderles. ¿Quiénes son los principales participantes en la decisión?, ¿en qué decisiones influyen y con qué profundidad?, ¿qué criterios de evaluación utilizan? Considere el siguiente ejemplo:

> Una empresa vende batas quirúrgicas desechables a hospitales. El personal hospitalario que participa en la decisión de compra incluye al vicepresidente de compras, al administrador de quirófanos y a los cirujanos. El vicepresidente de compras analiza si el hospital debería comprar batas desechables o reutilizables; si decide que son mejores las batas desechables, el administrador de quirófanos compara los productos de varios proveedores respecto a la absorbencia, cualidad antiséptica, diseño y costo; por lo general, elige la marca que cumple con los requisitos funcionales al menor precio. Los cirujanos participan en la decisión de manera retroactiva comunicando su satisfacción con la marca adquirida.

Es probable que el especialista en marketing de negocios no sepa exactamente qué dinámica de grupo ocurre durante el proceso de toma de decisiones, aunque cualquier información que pueda obtener sobre las personalidades y los factores interpersonales le será útil.

Los pequeños vendedores se concentran en llegar a los personajes determinantes en la compra. Los vendedores de gran tamaño usan una venta multinivel profunda para llegar a la mayor cantidad de participantes posibles. Sus vendedores prácticamente "viven con" los clientes de alto volumen. Las empresas deben basarse en sus programas de comunicación para llegar hasta los factores ocultos de influencia sobre las compras y mantener informados a los clientes actuales.[18]

Los especialistas en marketing de negocios deben revisar periódicamente sus suposiciones sobre los participantes en los centros de compra. De manera tradicional, SAP vendía sus productos de *software* a los directores de información de grandes empresas. Un cambio en el enfoque de ventas de los directores de información a unidades corporativas individuales más bajas en el organigrama aumentó significativamente el volumen de ventas de licencias de *software* a nuevos clientes de SAP.[19]

Es fundamental conocer a los clientes y los centros de compra. La investigación etnográfica de GE realizada en la industria de las fibras plásticas reveló que la empresa no se encontraba en un negocio dirigido por el precio, como suponía, sino en una industria artesanal con clientes que deseaban colaborar en las primeras etapas del desarrollo de los productos. Debido a esto, GE reorganizó por completo la forma en que interactuaba con las empresas de esta industria. La investigación etnográfica también puede ser muy útil para el desarrollo de mercados, especialmente en áreas rurales remotas, ya que los especialistas en marketing no conocen muy bien a estos consumidores.

En sus actividades de ventas, los especialistas en marketing de negocios podrían considerar a los clientes de sus clientes, o usuarios finales, si fuera apropiado. Muchas ventas B2B se hacen con empresas que utilizan los bienes que compran como componentes de productos que se venden a los consumidores finales. Las empresas suelen buscar oportunidades para interactuar con los clientes de sus clientes y mejorar sus ofertas o su modelo de negocios. Cuando XSENS, un proveedor holandés de tecnología tridimensional para detectores de movimiento, ayudó a resolver los problemas de uno de los clientes de sus clientes, desarrolló un nuevo procedimiento de operación que mejoró la precisión de sus productos por orden de magnitud.[19]

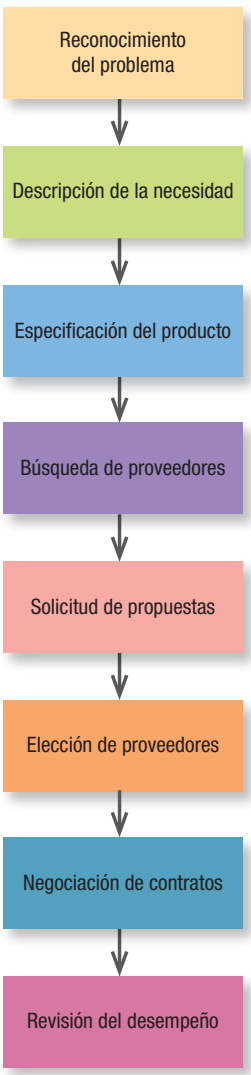


FIGURA **4.1**
Etapas en el proceso de compra de negocios.

Comprender el proceso de compra

El proceso de compra de empresas abarca una serie de etapas explícitas. Un modelo popular delinea ocho etapas distintas del proceso de decisión en los mercados de negocios.[20] Estas etapas se muestran en la Figura 4.1, mientras que las consideraciones importantes en cada una de las ocho etapas se analizan con más detalle en las siguientes secciones. Tenga en cuenta que en situaciones de recompra modificada o recompra directa, algunas etapas se comprimen o se omiten. Por ejemplo, el comprador normalmente tiene un proveedor favorito o una lista clasificada de proveedores y puede omitir la búsqueda y la solicitud de propuestas.

RECONOCIMIENTO DEL PROBLEMA

El proceso de compra se inicia cuando alguna instancia de la empresa reconoce un problema o una necesidad que se satisface mediante la adquisición de un bien o servicio. Este reconocimiento es causado por estímulos internos o externos. Los estímulos internos podrían ser, por ejemplo, la decisión de desarrollar un nuevo producto que requiere equipos y materiales; una máquina que falla y necesita de partes nuevas o el descubrimiento de que un material adquirido resulta insatisfactorio y la empresa busca otro proveedor, precios más bajos o mayor calidad. En el caso de los estímulos externos, el comprador podría obtener nuevas ideas en una feria comercial, al ver un anuncio, leer un blog o recibir la visita de un representante de ventas que ofrece un mejor producto o un menor precio. Por otra parte, los especialistas en marketing de negocios estimulan el reconocimiento del problema a través del marketing directo en muchas formas.

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD

A continuación, el comprador determina las características generales del artículo y la cantidad que requiere. En el caso de productos estándar esto es sencillo, pero cuando se trata de artículos complejos, el comprador necesitará trabajar con terceros (ingenieros o usuarios) para definir características como confiabilidad, durabilidad o precio. Los especialistas en marketing ayudan al describir de qué manera sus productos satisfacen o sobrepasan las necesidades del comprador.

ESPECIFICACIÓN DEL PRODUCTO

La organización que compra establecerá las especificaciones técnicas del artículo. Muchas veces, la empresa optará por asignar al proyecto un equipo de ingeniería de análisis de valor del producto. El **análisis de valor del producto** (PVA, por sus siglas en inglés) es un enfoque de reducción de costos

que estudia si los componentes son rediseñados o fabricados con métodos más baratos de producción, sin impactar negativamente el desempeño del producto. El equipo de PVA identificará entre los componentes sobrediseñados, por ejemplo, los que duren más que el propio producto. Especificaciones bien redactadas permiten que el comprador rechace componentes demasiado costosos o que no cumplan con los estándares establecidos.

Los proveedores utilizan el análisis del valor del producto como una herramienta fundamental para posicionarse y ganar una cuenta. Sea cual sea el método, es importante eliminar los costos excesivos. El gigante mexicano del cemento Cemex es famoso por "The Cemex Way", que utiliza métodos de alta tecnología para eliminar las ineficiencias.[21]

BÚSQUEDA DE PROVEEDORES

En esta etapa, el comprador intenta identificar los proveedores más adecuados mediante directorios empresariales, contactos con otras empresas, publicidad comercial, ferias e Internet. El cambio hacia las compras en línea tiene implicaciones de gran alcance para los proveedores y modificará la forma de comprar en los años venideros.

Para facilitar la búsqueda de proveedores y ganar poder en las negociaciones con ellos, las empresas suelen formar alianzas de compra. Tales alianzas involucran a varias empresas que compran los mismos bienes para formar consorcios de compra, con el fin de agilizar la búsqueda de proveedores y obtener mayores descuentos en las compras por volumen. Topco es la GPO (organización de compras grupales) minorista de alimentos más grande de Estados Unidos; representa un consorcio de empresas en los negocios relacionados con alimentos al por menor y al por mayor.

Las empresas que compran en línea utilizan mercados electrónicos de varias formas:

- *Sitios de catálogos*. Las empresas piden miles de artículos listados en los catálogos electrónicos que se distribuyen mediante *software* de adquisiciones electrónicas, como el de W. W. Grainger.
- *Mercados verticales*. Las empresas que compran productos industriales como plásticos, acero o productos químicos, además, de servicios como logística y medios de comunicación, pueden acudir a sitios web especializados llamados *e-hubs*. Plastics.com permite que los compradores de plástico busquen los mejores precios entre miles de vendedores de ese material.
- *Sitios de subastas*. Ritchie Bros. Auctioneers es la subastadora industrial más grande del mundo, con más de 40 sitios permanentes en América del Norte, Europa, Medio Oriente, Asia y Australia. En más de 400 subastas no reservadas con ofertas en línea en el 2017, vendió 4 500 millones de dólares en equipos usados y sin usar, incluida una amplia gama de maquinaria pesada, camiones y otros activos para la construcción, transporte, agricultura, manejo de materiales, petróleo y gas, sectores de la minería, la silvicultura y la industria marina. Aunque algunos prefieren ofertar en persona en las subastas de Ritchie Bros., también lo hacen en línea en tiempo real en rbauction.com, el sitio web multilingüe de la compañía.[22]
- *Mercados al contado (o de intercambio)*. En los mercados al contado electrónicos, los precios cambian a cada minuto. Intercontinental Exchange (ICE) es el principal mercado de energía electrónica y de intercambio de artículos, con miles de millones de dólares en ventas.
- *Mercados privados*. Hewlett-Packard, IBM y Walmart operan mercados privados para vincularse con grupos de proveedores y aliados, bajo invitación expresa, a través de la web.

Las compras empresariales en línea ofrecen varias ventajas: reducen los costos de transacción tanto a compradores como a proveedores; disminuyen el tiempo entre el pedido y la entrega; consolidan los



Fuente: Courtesy of Ritchie Bros. Auctioneers

<< Ritchie Bros., la subastadora industrial más grande del mundo, realiza numerosas subastas en línea y en persona para sus clientes.

sistemas de compras y forjan relaciones más directas entre socios y compradores. Entre sus desventajas está el hecho de que podrían contribuir a desgastar la lealtad proveedor-comprador y crear problemas potenciales de seguridad.

SOLICITUD DE PROPUESTAS

Luego, el comprador invita a los proveedores calificados a enviar sus propuestas por escrito. Después de evaluarlas, invitará a unos cuantos a hacer presentaciones formales.

Los especialistas en marketing de negocios deben ser hábiles para investigar, redactar y presentar propuestas en documentos que describan el valor y los beneficios en términos de los clientes. Las presentaciones orales deben inspirar confianza y posicionar las capacidades y los recursos de la empresa, de manera que se distingan de los de la competencia.

Las propuestas y las ventas suelen ser el resultado de esfuerzos de equipo que se basan en los conocimientos y la experiencia de compañeros de trabajo. Cutler-Hammer, ubicado en Pittsburgh y perteneciente a Eaton Corp., ha desarrollado grupos de vendedores enfocados en una región geográfica, en un sector o en una concentración de mercado.

SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Los compradores empresariales buscan el paquete más alto de beneficios (económico, técnico, de servicio y social) en relación con los costos de una oferta de mercado. La fuerza de su incentivo para comprar está en función de la diferencia entre los beneficios y los costos percibidos.[23] Los atributos que los compradores suelen usar para evaluar a los proveedores incluyen el precio, la reputación, la confiabilidad y la agilidad. Antes de seleccionar un proveedor, el centro de compras especificará y clasificará los atributos deseados del proveedor, utilizando un modelo de evaluación para calificarlos en función de su desempeño en los atributos indicados.

Por lo tanto, los especialistas en marketing deben asegurarse de que los clientes aprecien por completo cómo las ofertas de la empresa son diversas y mejores. Con este fin, los vendedores presentan o "enmarcan" sus ofertas de una manera que les permite subrayar los beneficios que brindan. Puede ser tan simple como asegurarse de que los clientes reconozcan todos los beneficios o ahorros de costos que brindan o volverse más influyentes en el pensamiento de los clientes sobre la economía de comprar, poseer, usar y deshacerse de las ofertas de productos.

Para desarrollar propuestas de valor convincentes, los especialistas en marketing empresarial deben comprender mejor cómo los compradores comerciales llegan a sus valoraciones.[24] La elección de los atributos y su importancia relativa varían según la situación de compra. La confiabilidad de la entrega, el precio y la reputación del proveedor suelen ser fundamentales para algunas empresas. Para otras, los atributos más importantes son el servicio técnico, la flexibilidad del proveedor y la confiabilidad del producto. Identificar claramente las prioridades de una empresa al elegir un proveedor es clave para el éxito en el mercado.

Las empresas reducen cada vez más el número de sus proveedores. Incluso existe una tendencia hacia el abastecimiento único, aunque las compañías que utilizan múltiples fuentes mencionan la amenaza de una huelga laboral, un desastre natural o cualquier otro evento imprevisto como el mayor impedimento para el abastecimiento único. Las compañías temen que los proveedores de una sola fuente se sientan demasiado cómodos en la relación y pierdan su ventaja competitiva.

NEGOCIACIÓN DE CONTRATO

Después de seleccionar a los proveedores, el comprador negocia el pedido final, que contiene una lista con las especificaciones técnicas, la cantidad necesaria, el tiempo previsto de entrega, las políticas de devolución y las garantías. Muchos compradores industriales arriendan en lugar de comprar equipo pesado, como maquinaria y camiones. El arrendatario obtiene una serie de ventajas: productos de última generación, mejor servicio, conservación del capital y ventajas fiscales. El arrendador termina con un ingreso neto mayor y la oportunidad de atender a los clientes que no logran pagar la compra directa.

En cuanto a mantenimiento, reparación y operaciones de algunos artículos, los compradores están optando por firmar contratos globales en lugar de girar órdenes de compra periódicas. Un contrato global establece una relación de largo plazo en la cual el proveedor promete abastecer al comprador según lo requiera, a los precios acordados y durante un período especificado. Como el que mantiene el inventario es el vendedor, a los contratos globales también se les conoce como *planes de compra sin mercancía*. Este sistema crea vínculos más fuertes con el comprador y dificulta que los proveedores externos puedan entrar, a menos que el cliente se muestre insatisfecho.

Las empresas que temen la escasez de materiales clave están dispuestas a comprar y almacenar grandes inventarios; firman contratos de largo plazo con sus proveedores para asegurar un flujo constante de materiales. DuPont, Ford y otras empresas importantes consideran que la planificación de

suministros constituye una de las principales responsabilidades de sus gerentes de compras. Por ejemplo, a General Motors le interesa comprar a menos proveedores, los cuales deberán estar dispuestos a ubicarse cerca de las fábricas del comprador y a producir componentes de alta calidad. Asimismo, los especialistas en marketing de negocios están creando *extranets* con sus principales clientes para facilitar y reducir los costos de transacción. De esta manera, los clientes hacen el pedido y este se transmite automáticamente en el sistema al proveedor.

Diversas empresas van más allá y transfieren la responsabilidad de los pedidos a sus proveedores, utilizando sistemas denominados inventario administrado por el proveedor. Estos proveedores conocen los niveles de inventario del cliente y asumen la responsabilidad de los programas continuos de reabastecimiento. Performance Pipe, una división de Chevron Phillips Chemical Company, suministra sistemas de audio, iluminación y visión a los principales fabricantes de automóviles del mundo. Su programa de inventario administrado por el proveedor, con sus 40 proveedores, resultó en ahorros significativos de tiempo y costos, además, permitió a la empresa utilizar el antiguo espacio de almacenamiento para actividades productivas de fabricación.[25]

REVISIÓN DEL DESEMPEÑO

El comprador revisa periódicamente el desempeño de los proveedores elegidos por medio de tres métodos. Así, puede contactar a los usuarios finales y pedirles sus evaluaciones, calificar al proveedor respecto a varios criterios utilizando un método de puntuaciones ponderadas o agregar el costo de un mal desempeño para recalcular los costos de la compra, los cuales incluyen el precio. La revisión del desempeño podría llevar al comprador a continuar, modificar o dar por terminada la relación con el proveedor.

Muchas empresas han establecido sistemas de incentivos para recompensar a los gerentes de compras por un buen rendimiento, esto provoca que aumenten la presión sobre los proveedores para lograr las mejores condiciones.

Desarrollo de programas efectivos de marketing de negocios

Los especialistas en marketing de negocio a negocio están utilizando todas las herramientas de marketing a su disposición para atraer y retener clientes. Están adoptando sistemas de venta, agregando servicios valiosos a sus ofertas de productos, empleando programas de referencia de clientes y utilizando una amplia variedad de actividades de marca y comunicación en línea y en espacios físicos.

TRANSICIÓN DE PRODUCTOS A SOLUCIONES

Muchos compradores empresariales prefieren comprar una solución integral a su problema a un solo proveedor. Esta práctica de **compra de sistemas** se originó con las compras gubernamentales de armamento y sistemas de comunicación. El gobierno solicitaba ofertas a los contratistas principales que, de adjudicarse el contrato, se harían responsables de la licitación y el montaje de los subcomponentes del sistema a partir de contratistas secundarios. Por lo tanto, el contratista principal proporcionaba una solución llave en mano, llamada así porque simplemente tenía que girar una llave para que se realizara el trabajo.[26]

Los vendedores se han dado cuenta que cada vez más compradores prefieren comprar de esta manera, así muchos han adoptado la **venta de sistemas** como herramienta de marketing. Gigantes tecnológicos como HP, IBM, Oracle y Dell están dejando de ser especialistas para convertirse en proveedores de un solo sitio "global", con la finalidad de ofrecer toda la tecnología necesaria a medida que las empresas se trasladan a la nube.

Una variante de la venta de sistemas es la contratación de sistemas, donde un único proveedor ofrece al comprador la totalidad de los servicios de mantenimiento, reparaciones y operaciones (MRO). Durante la vigencia del contrato, el proveedor también administra el inventario del cliente. Por ejemplo, Shell Oil gestiona el inventario de muchos de sus clientes empresariales y sabe cuándo es necesario reabastecerlos. El cliente se beneficia al tener costos de abastecimiento y administración más reducidos, así como por contar con un precio protegido durante toda la vigencia del contrato. Por su parte, el vendedor se beneficia al tener costos de operación más bajos gracias a una demanda constante y a la disminución del papeleo.

La venta de sistemas es una estrategia de marketing fundamental para la licitación de proyectos industriales de gran impacto, como la construcción de represas, fábricas de acero, sistemas de irrigación, de saneamiento, oleoductos, servicios públicos e incluso nuevas ciudades. Las empresas de ingeniería de proyectos deben competir en precio, calidad, confiabilidad y demás atributos para obtener contratos. Sin embargo, los proveedores no están por completo a merced de la demanda de los clientes. Idealmente, se verán involucrados de manera activa con ellos a lo largo de todo el proceso e influyen en el propio planteamiento de las especificaciones. También podrían ir más allá y ofrecer un valor adicional en distintas formas, como se muestra en el ejemplo siguiente.

Ventas al gobierno de Indonesia. El gobierno de Indonesia solicitó ofertas para la construcción de una planta cementera cerca de Yakarta. Una empresa estadounidense hizo una propuesta que incluía elegir el sitio, diseñar la planta, contratar las cuadrillas de construcción, ensamblar materiales y equipos, es decir, entregar la fábrica terminada al gobierno indonesio. Por su parte, una empresa japonesa, al esbozar su propuesta, incluyó todos esos servicios y agregó la contratación y capacitación del personal que trabajaría en la planta, la exportación del cemento a través de sus empresas comercializadoras y su utilización para construir caminos, así como nuevos edificios de oficinas en Yakarta. Aunque la propuesta japonesa implicaba un mayor desembolso de dinero fue la ganadora del contrato. Es evidente que los japoneses percibían su solución al problema no solo en términos de la construcción de una cementera (una visión limitada de la venta de sistemas), sino como una contribución al desarrollo económico de Indonesia. Tomaron el enfoque más amplio de las necesidades del cliente. En eso consiste una verdadera venta de sistemas.

MEJORA DE SERVICIOS

Los servicios juegan un papel cada vez más estratégico y financiero en muchas empresas que venden principalmente productos a otros negocios. El hecho de añadir servicios de alta calidad a su oferta de productos les permite proporcionar un mayor valor y establecer vínculos más cercanos con los clientes.

Un ejemplo clásico es Rolls-Royce, que ha invertido grandes cantidades de recursos para desarrollar modelos de motores gigantes para los nuevos aviones jumbo introducidos por Boeing y Airbus. Una fuente importante de ingresos para Rolls-Royce, además de la venta de motores y partes de reemplazo, es la venta de los contratos complementarios de reparación y mantenimiento a largo plazo "proporcionados en cada instante". Los márgenes son más altos debido a que los clientes están dispuestos a pagar una cuota adicional por la tranquilidad y previsibilidad que ofrecen los contratos.[27]

Las empresas de tecnología también están agrupando los servicios para incrementar la satisfacción del cliente y sus utilidades. Igual que muchas compañías de *software,* Adobe Systems está haciendo una transición hacia los negocios de marketing digital con suscripciones mensuales en la nube. Por ejemplo, los productos de Adobe como Photoshop, Illustrator e InDesign se han movido en línea para convertirse en servicios basados en suscripción. Un beneficio particular para las empresas que ofrecen tales servicios es que el modelo de suscripción elimina la necesidad de tratar constantemente de convencer a los usuarios que compraron el producto en el pasado para que se actualicen con la nueva versión; en el modelo de suscripción esto sucede automáticamente. Los ingresos están aumentando porque la empresa vende servicios de soporte a sus clientes en la nube.

CREACIÓN DE MARCAS DE NEGOCIO A NEGOCIO

Los especialistas en marketing empresarial reconocen cada vez más la importancia de sus marcas. Estas brindan tranquilidad a los gerentes al garantizar la calidad del producto y, por lo tanto, facilitan la justificación de la compra de marcas establecidas ante las partes interesadas de la empresa. Como dice el viejo refrán: "Nadie es despedido por comprar IBM".

ABB, con sede en Suiza, es líder mundial en tecnologías de energía y automatización, con 110 000 empleados en más de 100 países. La empresa gasta mil millones de dólares en I+D al año para impulsar una larga tradición de proyectos innovadores y de construcción nacional. ABB emprendió un extenso proyecto de cambio de marca que evaluó cinco plataformas de posicionamiento alternativas y concluyó que ABB debería significar "energía y productividad para un mundo mejor". En un enfoque de "una empresa, una marca", se renovaron revistas, carteles, folletos, comunicación digital y hasta exhibidores para darle a la marca una apariencia unificada y fortalecer su posición en el mercado global. La mayor parte de la publicidad comercial de ABB contiene imágenes de proyectos reales, con mensajes específicos del negocio que explican las tecnologías.[28]

En el marketing de negocio a negocio, la marca corporativa suele ser fundamental porque está asociada con muchos de los productos de la empresa. En un momento, Emerson Electric, un proveedor global de herramientas eléctricas, compresores, equipos eléctricos y soluciones de ingeniería, era un conglomerado de 60 empresas autónomas y, a veces, anónimas. Para lograr una presencia más amplia y vender localmente mientras aprovecha su marca global, Emerson alineó las marcas bajo una nueva identidad y arquitectura de marca mundial. La consolidación global redujo a la mitad el número de sitios web de la empresa, el contenido en línea y las campañas de marketing se tradujeron a idiomas locales y se crearon plataformas de redes sociales.[29] SAS es otra empresa que reconoció la importancia de su marca corporativa.

SAS. Con un enorme "club de fans" de clientes de TI en 147 países, la empresa de servicios y *software* de análisis empresarial SAS parecía estar en una posición envidiable a principios de siglo. Sin embargo, su imagen era lo que un observador de la industria llamó "una marca *geek*". Para extender el alcance de la empresa más allá de los gerentes de TI con doctorados en matemáticas o



Fuente: Kristoffer Tripplaar/Alamy Stock Photo

<< Para deshacerse de su imagen de marca destinada exclusivamente a directivos de TI y lograr un crecimiento sólido, la empresa de *software* de análisis empresarial SAS lanzó una campaña publicitaria en televisión y prensa dirigida a ejecutivos que desconocían las ventajas del *software* SAS o los méritos del análisis empresarial en general.

análisis estadístico, la compañía necesitaba conectarse con ejecutivos de nivel C de las empresas más grandes, personas que no tenían ni idea de qué era el *software* SAS o que no pensaban en los negocios. El análisis era un tema estratégico. Al trabajar con su primera agencia de publicidad externa, SAS surgió con un nuevo logotipo; un nuevo eslogan, "El poder de saber"; así como una serie de anuncios de televisión e impresos en publicaciones comerciales como *BusinessWeek*, *Forbes* y *Wall Street Journal*. Altamente rentable y ahora una de las empresas de *software* de propiedad privada más grandes del mundo, SAS duplicó su flujo de ingresos desde el cambio de marca y ha tenido el mismo éxito dentro de la empresa. Durante más de 15 años, la revista *Fortune* la ha clasificado como una de las mejores empresas estadounidenses para trabajar.[30]

SUPERAR LAS PRESIONES DE LOS PRECIOS

A pesar de los movimientos hacia el abastecimiento estratégico, la asociación y la participación en equipos multifuncionales, los compradores aún pasan gran parte de su tiempo regateando con los proveedores por el precio. El número de compradores orientados al precio varía según el país, las preferencias del cliente para diversas configuraciones de servicio y las características de la organización.[31]

Los especialistas en marketing contrarrestan las solicitudes de un precio más bajo de varias maneras, incluido el uso de encuadres, como se señaló anteriormente. Asimismo, demuestran que el costo total de propiedad, es decir, el costo del ciclo de vida del uso de su producto, es más bajo que el de los productos de la competencia. Se podría citar el valor de los servicios que ahora recibe el comprador, especialmente, si es superior al que ofrecen los competidores.[32] La investigación muestra que el apoyo del servicio y las interacciones personales, así como el conocimiento y la capacidad de un proveedor para mejorar el tiempo de atención de los clientes, suelen ser diferenciadores útiles para lograr el estatus de proveedor clave.[33]

Mejorar la productividad ayuda a aliviar las presiones de los precios. Algunas empresas manejan a los compradores orientados al precio fijando uno más bajo, pero estableciendo condiciones restrictivas como cantidades limitadas, sin reembolsos, sin ajustes y sin servicios.[34] Otras buscan soluciones que aumenten los beneficios y reduzcan los costos lo suficiente como para superar cualquier preocupación por los precios. Considere el siguiente ejemplo.

Lincoln Electric. Lincoln Electric, un fabricante de productos y equipos de soldadura con sede en Cleveland, tiene una tradición de décadas de trabajo con sus clientes para reducir costos a través de su programa de reducción de costos garantizados. Cuando un cliente insiste en que un distribuidor de Lincoln baje los precios para igualar los de la competencia, la empresa y el distribuidor garantizan que durante el próximo año encontrarán reducciones de costos en la planta del cliente que igualan o superan la diferencia de precio entre los productos de Lincoln y los de la competencia. Cuando Holland Binkley Company, un importante fabricante de componentes para remolques de tractores que había estado comprando alambre para soldar de Lincoln Electric

>> En lugar de bajar los precios para igualar los de sus competidores, Lincoln Electric, fabricante de productos y equipos de soldadura, trabaja en estrecha colaboración con sus clientes para encontrar reducciones de costos en sus operaciones que cumplan o superen las diferencias de precios.



Fuente: Mark Kanning/Alamy Stock Photo

durante años, comenzó a buscar un mejor precio, la compañía desarrolló un paquete para trabajar juntos y reducir costos. Inicialmente, el paquete preveía un ahorro de 10 000 dólares, pero llevó a una disminución de costos de seis cifras, un crecimiento en el negocio y una sólida asociación a largo plazo entre el cliente y el proveedor.[35]

La colaboración ayuda aún más a aliviar la presión sobre los precios. Supongamos que Medline, un proveedor de hospitales, firma un acuerdo con Highland Park Hospital en el que promete un ahorro de 350 000 dólares durante los primeros 18 meses, a cambio de multiplicar por diez la parte de suministros del hospital. Si Medline logra menos de los ahorros prometidos, compensará la diferencia. Si consigue sustancialmente más, participará en los ahorros adicionales. Para que estos arreglos funcionen, el proveedor debe estar dispuesto a ayudar al cliente a crear una base de datos histórica, llegar a un acuerdo para medir los beneficios y los costos, así como diseñar un mecanismo para resolver disputas.

Reducir el precio y aumentar los beneficios no son las únicas formas de superar las presiones de los precios. En algunos casos, el problema no es mejorar la oferta, sino comunicar mejor las ventajas que la oferta ya ofrece a los clientes. Un enfoque popular para hacer que el valor de la oferta sea más transparente para los clientes es el *análisis del valor económico*. Esta es una herramienta que ayuda a monetizar los beneficios funcionales de la oferta de una empresa, como el rendimiento, la confiabilidad y la garantía.

Supongamos que el comprador de una gran empresa de construcción quiere comprar un tractor de Caterpillar o Komatsu para la edificación de viviendas. Quiere que el tractor brinde ciertos niveles de confiabilidad, durabilidad, rendimiento y valor de reventa. Los vendedores de la competencia describen cuidadosamente sus respectivas ofertas. El comprador decide que Caterpillar tiene mayores beneficios en función de las percepciones de esos atributos. Además, identifica diferencias en los servicios complementarios (entrega, capacitación y mantenimiento) y decide que Caterpillar brinda un mejor servicio, así como un personal más informado y receptivo. Finalmente, otorga mayor valor a la imagen y reputación corporativas de Caterpillar. Suma todos los beneficios económicos, funcionales y psicológicos de estas cuatro fuentes (producto, servicios, personas e imagen) y decide que Caterpillar ofrece mayores beneficios para el cliente.

¿Compra el tractor Caterpillar? No necesariamente. Examina el costo total de la transacción con Caterpillar versus Komatsu, un costo que involucra más que dinero. Como observó Adam Smith hace más de dos siglos en *La riqueza de las naciones*: "El precio real de cualquier cosa es el esfuerzo y la dificultad de adquirirla". Por lo tanto, el costo total del cliente encierra el tiempo, la energía y los costos psicológicos del comprador gastados en la adquisición, el uso, el mantenimiento, la propiedad y el desecho del producto. El comprador evalúa estos elementos, junto con el costo monetario, para formar un costo total para el cliente. A continuación, considera si el costo total para el cliente de Caterpillar es demasiado alto en comparación con los beneficios totales. Si es así, podría elegir a Komatsu. El comprador escogerá al proveedor que ofrezca el mayor valor percibido.

Ahora usemos esta teoría de toma de decisiones para ayudar a Caterpillar a venderle a este comprador. Caterpillar mejora su oferta de tres maneras. Primero, aumentando el beneficio total para el cliente al mejorar los beneficios económicos, funcionales y psicológicos de su producto, servicios, personas y/o imagen. Segundo, reduciendo los costos no monetarios del comprador al disminuir el tiempo, la energía y la inversión psicológica necesarios para adquirir el producto. Tercero, rebajando el costo monetario de su producto para el comprador.

Supongamos que Caterpillar concluye que el comprador considera que su oferta vale 20 000 dólares. Además, pensemos que el costo de producción del tractor para Caterpillar es de 14 000 dólares. Esto significa que la oferta de Caterpillar genera 6 000 dólares por encima de su costo, por lo que la empresa debe cobrar entre 14 000 y 20 000 dólares. Si cobra menos de 14 000 dólares, no cubrirá sus costos; si cobra más, se cotizará fuera del mercado.

El precio de Caterpillar determinará cuánto valor entrega al comprador y cuánto va a parar a Caterpillar. Si la empresa cobra 19 000 dólares, está creando 1 000 dólares de valor percibido por el cliente y se queda con 5 000 dólares. Cuanto más bajo fije Caterpillar su precio, mayor es el valor percibido por el cliente y, por lo tanto, mayor será el incentivo para comprar. Para ganar la venta, la empresa debe ofrecer más valor percibido por el cliente que Komatsu.[36]

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Aunque la comunicación de marketing se asocia con los mercados de consumo, también juega un papel importante en los mercados de negocios. Las empresas deben informar a los clientes de negocios sobre los beneficios de sus ofertas, así como coordinar sus actividades con los colaboradores.[37] Como en el caso de los mercados de consumo, las comunicaciones con las empresas se están moviendo cada vez más hacia el espacio en línea, utilizando la optimización de motores de búsqueda (SEO, por sus siglas en inglés) y marketing de motores de búsqueda (SEM, por sus siglas en inglés) para conectar con los compradores.

Estos son algunos ejemplos de cómo las principales empresas están rediseñando su presencia en línea, empleando la optimización de motores de búsqueda, participando en las redes sociales, lanzando seminarios web y *podcasts* para mejorar el rendimiento de su negocio a través del marketing B2B.

Chapman Kelly. Chapman Kelly, filial de HMS Business Services, ofrece servicios de auditoría de reclamaciones médicas, dentales y farmacéuticas, así como de dependientes para ayudar a las empresas a reducir sus costos sanitarios y de seguros. En un principio, la empresa trató de captar nuevos clientes mediante las técnicas tradicionales de llamadas en frío y ventas salientes. Tras rediseñar su sitio web y optimizarlo para que el nombre de la empresa apareciera entre los primeros resultados de las búsquedas en línea, los ingresos casi se duplicaron.[38]

Makino. El fabricante de maquinaria Makino entabla relaciones con los clientes finales organizando una serie de seminarios web específicos del sector (un promedio de tres por mes). La empresa utiliza contenidos muy especializados, por ejemplo, cómo sacar el máximo partido a las herramienta y cómo funcionan los procesos de corte de metales, para atraer a diferentes sectores y diversos estilos de fabricación. Su base de datos de participantes en los seminarios web ha permitido a la empresa reducir costos de marketing, mejorando su eficacia y eficiencia.[39]

Kinaxis. La empresa canadiense de gestión de la cadena de suministro Kinaxis utiliza un enfoque completamente integrado para las comunicaciones, que incluye blogs, *white papers* y un canal de video que depende de palabras clave para dirigir el tráfico a su sitio web y generar clientes potenciales calificados. Con investigaciones que sugieren que el 93 % de todas las compras B2B comienzan con la búsqueda, Kinaxis pone énfasis en la optimización de motores de búsqueda (SEO), reutilizando y redestinando el contenido tanto como sea posible para volverlo relevante y fácil de usar.[40]

Algunos especialistas en marketing de negocio a negocio están adoptando prácticas de marketing de los mercados de empresa a consumidor para construir su marca.[41] Xerox llevó a cabo una campaña de comunicación totalmente integrada para reforzar inteligentemente el hecho de que el 50 % de sus ingresos proviene de los servicios a empresas, no de las fotocopiadoras. Así es como se desarrolló su anuncio de Marriott: [42]

> Dos botones de Marriott están sentados en una oficina. "¿Terminaste las facturas del mes pasado?", le pregunta uno al otro. "No, pero recogí tu ropa de la tintorería y lustré tus zapatos", responde el segundo. "¡Bueno, te hice una reserva en el lugar de sushi a la vuelta de la esquina!", dice el primer botones. Sigue esta voz en *off*: "Marriott sabe que es mejor para Xerox automatizar sus procesos de facturación global para que puedan concentrarse en atender a sus clientes".

A veces, un toque más personal hace la diferencia. Los clientes que están pensando en gastar seis o siete cifras en una transacción por bienes y servicios caros quieren toda la información que puedan obtener, especialmente de una fuente independiente y de confianza.

Gestión de relaciones de negocio a negocio

Los proveedores de negocios y los clientes están explorando distintas formas de administrar sus relaciones.[43] La lealtad es impulsada en parte por la administración de la cadena de suministro, la participación del proveedor y las alianzas de compra.[44] Los especialistas en marketing de negocio a negocio utilizan planteamientos más enfocados para atraer y retener clientes, centrándose en sus objetivos y desarrollando enfoques de marketing individuales.[45]

COMPRENDER LA RELACIÓN COMPRADOR-PROVEEDOR

Gran parte de la investigación ha promovido una mayor coordinación vertical entre los socios compradores y los vendedores para que puedan ir más allá de la mera transacción y, en cambio, creen más valor para ambas partes.[46]

Varias fuerzas influyen en el desarrollo de una relación entre socios comerciales. Cuatro fuerzas relevantes son: la disponibilidad de alternativas, la importancia de la oferta, su complejidad y el dinamismo del mercado de la oferta. Con base en estas fuerzas, las relaciones comprador-proveedor varían desde compras y ventas básicas, que implican intercambios simples y rutinarios con niveles moderados de cooperación e intercambio de información, hasta una relación de colaboración en la que la confianza y el compromiso conducen a una verdadera asociación.[47]

Con el tiempo, sin embargo, los roles de la relación cambian.[48] Algunas necesidades se satisfacen con un desempeño bastante básico del proveedor, si los compradores no quieren ni requieren una relación cercana. Del mismo modo, es posible que algunos proveedores no consideren que valga la pena invertir en clientes con un potencial de crecimiento limitado.

Un estudio descubrió que las relaciones más estrechas surgían cuando el suministro era importante para el cliente y había obstáculos de adquisición, tales como requisitos de compra complejos y pocos proveedores alternativos.[49] Otro estudio sugirió que una mayor coordinación vertical entre el comprador y el vendedor a través del intercambio de información y la planificación suele ser necesaria solo cuando existe una gran incertidumbre en el entorno y las inversiones específicas son modestas.[50]

GESTIÓN DE LA CONFIANZA, LA CREDIBILIDAD Y LA REPUTACIÓN CORPORATIVAS

Generar confianza es un requisito previo para disfrutar de relaciones saludables a largo plazo.[51] La confianza es la voluntad de una empresa de creer en un socio comercial. Depende de una serie de factores interpersonales e interorganizacionales, como la competencia, la integridad, la honestidad y la benevolencia de la empresa. Las interacciones personales con los empleados de la compañía, las opiniones sobre la empresa en su conjunto y las percepciones de confianza evolucionarán con la experiencia.

Es más probable que una compañía sea vista como confiable cuando proporciona información completa y honesta, cuando los incentivos de los empleados están alineados con las necesidades del cliente, cuando se asocia con estos para crear valor de mercado y cuando ofrece comparaciones válidas con productos de la competencia.[52]

Generar confianza es especialmente complicado en entornos en línea y las empresas imponen requisitos más estrictos a sus socios comerciales de este tipo que a los otros. A los compradores empresariales les preocupa no recibir productos de la calidad adecuada, en el lugar deseado y en el momento indicado. Los vendedores se preocupan por recibir el pago a tiempo, o no cobrar en absoluto, y debaten cuánto crédito deberían otorgar. Con este fin, muchas empresas utilizan aplicaciones de verificación de crédito automatizadas y servicios de confianza en línea para evaluar la solvencia de los socios comerciales.

La *credibilidad corporativa* es la medida en que los clientes piensan que una empresa puede diseñar y entregar productos y servicios que satisfagan sus necesidades y deseos. Refleja la reputación del proveedor en el mercado y es la base para fincar una relación sólida. La credibilidad corporativa depende de tres factores. La *pericia corporativa* es la medida en que una empresa es considerada capaz de fabricar y vender productos o entregar servicios. La *confiabilidad corporativa* es la medida en que se considera que una empresa está motivada hacia la honestidad, es confiable y sensible a las necesidades del cliente. El *atractivo corporativo* es la medida en que una empresa es considerada agradable, prestigiosa y dinámica.

En otras palabras, una empresa con credibilidad es competente en lo que hace, basa sus acciones en los intereses de sus clientes y tiene un entorno de trabajo agradable.

RIESGOS Y OPORTUNISMO EN LAS RELACIONES COMERCIALES

Los investigadores han señalado que el establecimiento de relaciones cliente-proveedor crea tensiones entre la salvaguardia (garantizar soluciones predecibles) y la adaptación (permitir flexibilidad para

afrontar eventos no anticipados). La coordinación vertical facilita vínculos más sólidos entre el comprador y el vendedor, pero al mismo tiempo aumenta el riesgo sobre las inversiones específicas de ambas partes.[53]

Las *inversiones específicas* son los gastos que se adaptan a una empresa y a un socio que forma parte de la cadena de valor (comprenden inversiones realizadas para la capacitación, el equipo y los sistemas o procedimientos de operación particulares de una empresa).[54] Por ejemplo, un fabricante podría invertir en el desarrollo de un sistema de seguimiento de inventario y colocación de pedidos adaptado a las necesidades de un minorista concreto. Estas inversiones específicas ayudan a mejorar la eficacia y la rentabilidad de la colaboración entre entidades comerciales.[55]

Sin embargo, las inversiones específicas suponen un riesgo considerable tanto para el cliente como para el proveedor. La teoría económica de los costos de transacción plantea que, debido a que estas inversiones son elevadas, atrapan a las empresas en una relación particular. Además, suele ser necesario intercambiar información confidencial sobre costos y procesos. Un comprador podría ser vulnerable a retrasos debido a cambios en los costos; un proveedor es más vulnerable porque tiene activos dedicados y/o tecnología/conocimiento en juego. Considere el ejemplo siguiente, en donde se ilustra ese último riesgo.

Un fabricante de componentes para automóviles gana un contrato para surtir un elemento para motores producido por un fabricante de equipos originales (OEM, por sus siglas en inglés). Este contrato, con vigencia de un año, con un proveedor único, salvaguarda la inversión específica del OEM, ya que le garantiza una línea de producción dedicada a este cliente. Sin embargo, el proveedor también podría verse obligado a trabajar (sin contrato) como socio del personal de ingeniería interno del OEM y a utilizar instalaciones informáticas vinculadas para intercambiar información detallada de ingeniería, así como para coordinar cambios de diseño y manufactura frecuentes durante la vigencia del contrato. Al mejorar la respuesta de la empresa ante los cambios en el mercado, estas interacciones podrían reducir los costos y/o aumentar la calidad. No obstante, de igual manera, podrían magnificar la amenaza para la propiedad intelectual del proveedor.

Cuando los compradores son incapaces de supervisar con facilidad el desempeño del proveedor, este podría holgazanear o hacer trampa y no entregar el valor esperado. El oportunismo es "una forma de estafa o de incumplimiento de un contrato implícito o explícito".[56]

Una forma todavía más pasiva de oportunismo podría ser la falta de disposición o la negación a adaptarse a circunstancias cambiantes, o hasta la negligencia para cumplir con las obligaciones contractuales. La empresa procesadora de maní Peanut Corporation of America, con ventas de 25 millones de dólares, se vio obligada a recoger productos por un total de 1 000 millones de dólares debido a que utilizó un ingrediente contaminado en más de 2 000 productos. Posteriormente, la compañía cesó todas las operaciones comerciales y de fabricación, mientras su director general fue encarcelado por enviar alimentos contaminados teniendo conocimiento de ello.[57]

El *oportunismo* constituye una preocupación porque las empresas deben dedicar recursos a tareas de control y supervisión, costos que de otra manera podrían ser asignados a fines más productivos. A veces, los contratos resultan inadecuados para regular las transacciones con los proveedores, sobre todo cuando el oportunismo de estos es difícil de detectar, cuando las empresas hacen inversiones específicas en activos que no pueden utilizar en otra cosa y cuando las contingencias son más complicadas de prever. Es más probable que clientes y proveedores formen una empresa conjunta (lo que implica un mayor nivel de compromiso y colaboración que firmar un simple contrato) cuando el grado de especificidad de los activos del proveedor es alto y es difícil supervisar su comportamiento.[58] Si el proveedor tiene buena reputación es menos posible que se muestre oportunista, ya que deseará proteger ese valioso activo intangible.

La presencia de un horizonte de tiempo futuro significativo o fuertes normas de solidaridad origina que los clientes y sus proveedores se esfuercen por obtener beneficios conjuntos. En tal caso, sus inversiones específicas cambian de la expropiación (mayor oportunismo por parte del receptor) hacia la vinculación (menor oportunismo).[59]

GESTIÓN DE MERCADOS INSTITUCIONALES

Nuestro análisis se ha enfocado, en gran medida, en el comportamiento de compra de las empresas que buscan obtener ganancias. Gran parte de lo que aquí se ha dicho también es válido para las prácticas de compra de las organizaciones institucionales y gubernamentales. Sin embargo, se destacarán ciertas características especiales de estos mercados.

El **mercado institucional** está conformado por escuelas, hospitales, asilos de ancianos, prisiones y otras instituciones que deben proporcionar bienes y servicios a las personas que se encuentran bajo su cuidado. Muchas de esas organizaciones se caracterizan por tener presupuestos reducidos y clientelas cautivas. Por ejemplo, los hospitales deben decidir qué calidad de alimentos deben comprar para sus pacientes. El objetivo de compra en este caso no es una ganancia, ya que la comida se proporciona como parte integral del paquete de servicios; tampoco la minimización de costos es el único objetivo, ya que una comida de mala calidad causará quejas entre los pacientes y dañará la reputación del hospital. El agente de compras del hospital debe buscar vendedores institucionales de alimentos cuya calidad cumpla o exceda cierto estándar mínimo y sus precios sean bajos. De hecho, muchos vendedores de alimentos establecen una división de ventas separada para atender las necesidades especiales y las características de los compradores institucionales. Por ejemplo, Heinz produce, envasa y fija los precios de su salsa de tomate de manera diferenciada para cumplir los requerimientos de hospitales, universidades y prisiones. ARAMARK, que brinda servicios

de comida a los estadios deportivos, pabellones, campos universitarios, negocios y escuelas, también tiene una ventaja competitiva al proporcionar alimentos a las prisiones estadounidenses como resultado directo de pulir sus prácticas de compra y de gestión de la cadena de suministro.

> **ARAMARK.** Mientras que en el pasado ARAMARK se limitaba a seleccionar productos de las listas que le entregaban los proveedores potenciales, ahora colabora con ellos en el desarrollo de productos personalizados para satisfacer las necesidades de segmentos individuales. En el segmento de las prisiones, tradicionalmente la calidad se ha sacrificado para no exceder los límites de costo en alimentos, que los operadores externos al mercado encontraban imposibles de cumplir. "Cuando se pretende formalizar un negocio en el campo de las cárceles, se hacen licitaciones que se miden en centésimas de centavos", dice John Zillmer, presidente de Food & Support Services de ARAMARK, "de manera que cualquier ventaja que pueda obtenerse en la compra es extremadamente valiosa". ARAMARK consiguió una serie de productos de proteína con socios exclusivos a precios que nunca antes hubiera podido imaginar. Estos socios son únicos, ya que entienden la química de las proteínas y saben cómo disminuir el precio, al mismo tiempo que crean un producto aceptable para los clientes de ARAMARK, lo cual permitió a la empresa disminuir sus costos y luego replicar el proceso con 163 artículos diferentes formulados exclusivamente para el sector carcelario. En lugar de reducir los costos por un centavo aproximadamente, como era usual, ARAMARK los redujo entre cinco y nueve centavos de dólar, mientras mantenía o incluso mejoraba la calidad.[60]

En la mayoría de los países, las organizaciones gubernamentales son compradores importantes de bienes y servicios. Por lo general, requieren que varios proveedores presenten sus ofertas y suelen contratar al que ofrece el precio más bajo, aunque en algunos casos toman en cuenta la calidad superior o la reputación que tenga en el cumplimiento oportuno de los contratos. Los gobiernos también compran con base en contratos negociados, principalmente cuando se trata de proyectos complejos, con costos importantes de investigación, desarrollo y alto riesgo, o cuando hay poca competencia.

Dado que sus decisiones de gasto están sujetas a revisiones públicas, las organizaciones gubernamentales requieren bastante papeleo por parte de sus proveedores, quienes con frecuencia se quejan de la burocracia, las regulaciones, los retrasos en la toma de decisiones y la alta rotación del personal encargado de las compras. Los distintos tipos de agencias (de defensa, civiles, de inteligencia) tienen diferentes necesidades, prioridades, estilos de compra y marcos de tiempo. Además, los vendedores no prestan suficiente atención a la justificación de costos, que es un parámetro fundamental para los profesionales en adquisiciones gubernamentales. Las empresas que esperan convertirse en proveedores del gobierno deben ayudar a las organizaciones gubernamentales a considerar los impactos que tendrán sus productos en el balance general. La demostración de experiencias útiles y de un desempeño previo exitoso mediante estudios de caso, en especial con otras organizaciones gubernamentales, son factores determinantes.

Así como las empresas proporcionan a las dependencias gubernamentales directrices sobre cómo comprar y utilizar mejor sus productos, el gobierno brinda a los proveedores potenciales directrices detalladas que describen cómo venderle productos y servicios. El hecho de no seguir las pautas o de no llenar correctamente los formularios y contratos provoca una pesadilla legal.

Por fortuna para las empresas de cualquier tamaño, el gobierno federal estadounidense ha tratado de simplificar el procedimiento contractual y hacer más atractivo el proceso de presentación de ofertas. Las reformas ponen mayor énfasis en las compras de artículos que se encuentran disponibles en los almacenes que en la producción de artículos personalizados, en las comunicaciones en línea con los proveedores para eliminar el papeleo y en brindar a los vendedores que pierden una licitación un informe que les permita aumentar sus probabilidades de ganar en la siguiente ocasión.

Varios organismos federales que actúan como agentes de compras para el resto del gobierno han lanzado catálogos en línea que permiten a las dependencias de la defensa y civiles comprar por Internet todo tipo de artículos, desde insumos médicos y de oficina hasta ropa. La General Services Administration, por ejemplo, no solo vende la mercancía que tiene en inventario a través de su página web, también crea vínculos directos entre los compradores y los proveedores contratados. Un buen punto de partida para cualquier trabajo con el gobierno estadounidense es asegurarse de que la empresa vendedora esté registrada en la base de datos del Sistema de Gestión de Adjudicaciones, la cual recopila, valida, almacena y difunde los datos en apoyo a las adquisiciones de la dependencia.

Resumen

1. La compra organizacional es el proceso de toma de decisiones mediante el cual las organizaciones formales establecen la necesidad de adquirir productos y servicios, para luego identificar, evaluar y elegir entre las diversas marcas y proveedores disponibles. El mercado de negocios se compone de todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios usados en la fabricación de otros bienes o servicios que se venden, alquilan o suministran.
2. En comparación con los mercados de consumo, por lo general, los mercados de negocios se caracterizan por tener menos compradores y de mayor tamaño, una relación más cercana entre cliente, así como proveedor y compradores concentrados geográficamente. La demanda en el mercado de negocios se deriva de la demanda en el mercado de consumo y fluctúa de acuerdo con el ciclo comercial. Sin embargo, la demanda total para muchos bienes y servicios empresariales es bastante inelástica al precio.

3. El centro de compras de una organización es la unidad que toma las decisiones de compra. Consiste en iniciadores, usuarios, influyentes, decisores, aprobadores, compradores y guardianes. Para influir en ellos, los especialistas en marketing deben tomar en cuenta los factores del entorno, organizacionales, interpersonales e individuales.
4. El marketing exitoso de negocio a negocio requiere que los especialistas en marketing determinen no solo los tipos de empresas en las que concentrarán sus esfuerzos de venta, sino a quiénes ubicarán dentro de los centros de compra de esas organizaciones. Al desarrollar los esfuerzos de venta, los especialistas en marketing empresarial suelen considerar a los clientes de sus clientes o usuarios finales.
5. El proceso de compra consta de ocho etapas: reconocimiento del problema, descripción de la necesidad, especificación del producto, búsqueda de proveedores, solicitud de propuestas, selección de proveedores, negociación del contrato y revisión del desempeño. Los especialistas en marketing de negocios deben asegurarse de que el valor de sus ofertas se manifieste en cada etapa del proceso de compra.
6. Los especialistas en marketing de negocio a negocio emplean una variedad de herramientas para atraer y retener clientes. Están fortaleciendo sus marcas y utilizando tecnología y otras formas de comunicación para desarrollar programas de marketing efectivos. Asimismo, utilizan sistemas de venta y agregan servicios para brindar valor agregado a los clientes.
7. Los profesionales del marketing deben formar fuertes lazos y relaciones con sus clientes. Generar confianza es un requisito previo para disfrutar de relaciones saludables a largo plazo. La confianza depende de factores tales como la percepción de la competencia, la integridad, la honestidad y la benevolencia de la empresa. Los especialistas en marketing de negocios deben ser conscientes del papel de los compradores profesionales y sus influenciadores, la necesidad de múltiples llamadas de ventas y la importancia de la compra directa, la reciprocidad y el arrendamiento.
8. El mercado institucional está formado por escuelas, hospitales, asilos de ancianos, prisiones y otras instituciones que deben proporcionar bienes y servicios a las personas que se encuentran bajo su cuidado. Los compradores de organizaciones gubernamentales tienden a requerir mucho papeleo de los proveedores y a favorecer las propuestas abiertas y a empresas nacionales. Los proveedores deben estar preparados para adaptar sus ofertas a las necesidades y los procedimientos especiales de los mercados institucional y gubernamental.

LECCIONES DE **marketing**

Alibaba

El Grupo Alibaba fue fundado en 1999 por Jack Ma, que quería utilizar Internet para conectar a los proveedores chinos con compradores extranjeros. Ma vio que los pequeños fabricantes y empresarios en China tenían poco acceso a este rubro en ese momento. Además, solo las grandes empresas tenían la capacidad de aprovechar la fabricación china debido a las estrictas regulaciones. Alibaba.com se creó para resolver este problema actuando como un intermediario rápido, simple y eficiente entre los fabricantes chinos y los compradores internacionales. Desde sus inicios, Alibaba se ha convertido en una de las empresas más grandes y valiosas del mundo, operando una cartera diversa de negocios.

El mercado de Alibaba consiste en muchos segmentos:

- El sitio web original, Alibaba.com, que funciona como un mercado B2B donde los fabricantes chinos venden sus productos al por mayor a empresas en el extranjero.
- Taobao.com, un sitio web C2C similar a eBay, donde los usuarios ofertan en subastas o venden sus propios productos.
- Tmall.com, un sitio web B2C similar a Amazon, donde las empresas locales chinas e internacionales pueden vender productos a los consumidores chinos.
- AliExpress, un sitio web B2C, donde los consumidores compran productos a precios que se aproximan a los que ofrece Alibaba.com, sin un pedido mínimo.

Alibaba.com es simplemente una plataforma que conecta a compradores con proveedores chinos; la propia empresa no lleva inventario del mercado B2B. Alibaba cobra a los vendedores una comisión por cada transacción y presenta una amplia variedad de productos que las empresas extranjeras compran. Los productos disponibles son maquinaria, petróleo, plásticos, muebles, equipaje, ropa, alimentos y productos agrícolas, así como equipos de servicio. La amplia selección de Alibaba.com es una opción atractiva para muchos tipos de negocios, desde hoteles hasta granjas y tiendas de ropa.



Fuente: Xinhua/Alamy Stock Photo

La mayoría de los productos más vendidos de Alibaba son artículos que se producen en masa para las empresas. Además, muchos de estos artículos son pequeños y livianos, lo que reduce los costos de envío; la indumentaria y la electrónica entran en ambas categorías. Los productos que siempre han sido populares en el mercado llevan altavoces y auriculares *bluetooth*, pulseras y aretes, baterías para teléfonos y ropa interior. Alibaba también se adapta rápidamente a los gustos y las demandas de los consumidores, por lo que artículos como cigarrillos electrónicos y juguetes muy vendidos, como los *fidget spinners*, han dominado el sitio web de Alibaba en algún momento.

Alibaba ostenta una gran proporción de las ventas en línea en China y Jack Ma ofrece dos ideas clave sobre por qué Alibaba.com se ha convertido en un mercado B2B tan masivo. Primero, Ma cree que los vendedores chinos son extremadamente austeros. Los vendedores y compradores no estarían interesados en un mercado que implique altos costos monetarios. Con esto en mente, Alibaba hizo que todos los servicios básicos en su plataforma fueran de uso gratuito. La empresa obtiene ingresos a través de anuncios en línea y funciones prémium que los vendedores optan por pagar, como el diseño web para personalizar sus escaparates. Los básicos sin personalización pueden verse abarrotados, lo que incentiva a los vendedores a hacer que los suyos se destaquen. La segunda idea de Ma es que los usuarios chinos desconfían de los extraños en los sitios web en línea. Para evitar este problema, Alibaba.com estableció un servicio en el que terceros verifican las afirmaciones realizadas por los vendedores para garantizar la legitimidad. Además, creó el sistema Alipay, que toma el dinero de los compradores por adelantado y lo pone en depósito para que el vendedor pueda estar seguro del pago.

Alibaba.com se beneficia del efecto de clasificación de la red. La impresionante escala de Alibaba y sus diversas plataformas significa que aparece como el enlace principal cuando los posibles compradores buscan productos en Baidu, el equivalente chino de Google. Esto da como resultado un mayor número de compradores para Alibaba. Más compradores crean la necesidad de más vendedores, mientras más vendedores crean mayores opciones y variedad para los nuevos compradores, formando un ciclo de retroalimentación positiva. Este ciclo de retroalimentación ha hecho que sea más difícil competir tanto para rivales nacionales como extranjeros, por ejemplo, Tencent y Amazon.

Los problemas de comunicación se convierten en grandes desafíos para muchos mercados B2B, por lo que Alibaba ha tomado medidas para mejorar la comunicación entre vendedores y compradores. Para hacer frente a las barreras del lenguaje, Alibaba ha creado quince sitios en diversos idiomas, desde el hebreo hasta el vietnamita, para ayudar a los proveedores a vender a empresas que no hablan inglés. La plataforma de Alibaba permite a los proveedores crear publicaciones en los idiomas locales o usar el servicio de la herramienta de traducción automática. Para crear una mejor comunicación directa entre vendedores y compradores, Alibaba ofrece la aplicación móvil AliSuppliers, que permite a los vendedores gestionar las consultas de los compradores y ajustar sus pedidos en consecuencia. También chatean utilizando la función Trade Manager. La herramienta AliSource Pro, disponible para todos los compradores, ayuda a vincular empresas y proveedores. Los compradores publican descripciones de los productos que buscan, con detalles específicos, como la cantidad del pedido. Alibaba luego revisa estas publicaciones y, dentro de las 24 horas, recomienda proveedores según las especificaciones enumeradas.

Alibaba Group ha invertido grandes recursos en el diseño de su mercado de comercio electrónico para que sea accesible y fácil de usar, lo que ha ayudado a impulsar el crecimiento y la expansión de la empresa. La festividad Día del Soltero de China, en el que los compradores celebran el orgullo de ser solteros comprándose regalos, se ha convertido en el día de compras más grande del año en el país, debido al prolífico mercado de Alibaba. La empresa continúa creciendo no solo en el sector del comercio electrónico, sino en las industrias de tecnología, juegos, redes sociales y entretenimiento.[61]

Preguntas

1. ¿Cuáles son los factores clave que contribuyen al éxito de Alibaba en el mercado?
2. ¿Cómo crea valor Alibaba en los mercados de negocios?
3. ¿Cuál de los dos mercados principales (de negocios o de consumo) debería priorizar Alibaba en el futuro?, ¿por qué?

LECCIONES DE **marketing**

Salesforce.com

Salesforce.com, Inc. es una empresa de gestión de relaciones con los clientes que proporciona aplicaciones basadas en la nube como servicio. Las aplicaciones de CRM ayudan a las empresas a gestionar los datos de ellos, realizar un seguimiento de las interacciones con los clientes, pronosticar las ventas y facilitar muchas otras funciones empresariales. El exejecutivo de Oracle, Marc Benioff, fundó Salesforce.com en 1999 con el lema "El fin del *software*", lo que posicionó la plataforma CRM basada en la web como una alternativa más simple y eficiente a las licencias de paquetes de *software* tradicional. Cuatro años después del lanzamiento de la empresa, Salesforce.com se había convertido en el proveedor de *software* CRM más grande del mundo.

Antes del lanzamiento de Salesforce.com, el *software* CRM ofrecido por empresas como Oracle, SAP y Siebel



Fuente: Courtesy of Salesforce.com.

Systems se vendía como licencias. Este *software* incluía funciones como gestión de ventas, centros de llamadas y atención al cliente. Empresas de TI como PwC, IBM y Arthur Andersen instalaron y configuraron el *software* CRM en los locales del comprador. Este sistema planteó muchas dificultades a los clientes.

El primer problema fue que el *software* de CRM era caro. Por ejemplo, una licencia de *software* CRM para una empresa de 200 usuarios costaba aproximadamente 350 000 dólares. Además de las tarifas de licencia, las empresas tenían que gastar dinero en *hardware*, instalación, soporte y mantenimiento, actualizaciones y contratación de profesionales para capacitar a los empleados. En total, el costo de una aplicación para 200 usuarios podía superar los 1,8 millones de dólares en solo un año.

El segundo problema era que la integración del *software* de CRM en el negocio de un cliente requería mucho tiempo. Factores como la capacitación de los empleados sobre cómo usar el *software* y la configuración del *hardware*, así como la infraestructura de TI hicieron que los clientes tardaran un promedio de 18 a 24 meses en lograr la funcionalidad completa de su *software*. Además, el *software* de CRM no ofrecía los resultados prometidos. Los clientes no podían probar la funcionalidad completa del *software* CRM antes de comprarlo. Hasta el 60 % de las implementaciones de *software* de CRM fallaron para los clientes.

Salesforce.com innovó el mercado de *software* de CRM al ofrecer aplicaciones completamente en línea, un sistema llamado "CRM bajo demanda". Basado en la computación en la nube, Salesforce.com almacenó y entregó su *software* en servidores centrales. Los clientes obtuvieron acceso al *software* de la empresa mediante la compra de planes mensuales o anuales. Con solo iniciar sesión en el sitio web Salesforce.com, los clientes podían utilizar las aplicaciones de CRM. Como no era necesario instalar ningún *software*, la plataforma basada en la nube permitía acceder a sus aplicaciones en cualquier dispositivo conectado a Internet.

La plataforma de cómputo en la nube de Saleforce.com resolvió muchos de los problemas de la práctica tradicional de comprar licencias de *software*. Los clientes ya no tenían que invertir en costosos empleados de TI ni en el valor inicial de la infraestructura de *hardware* para usar las aplicaciones de CRM. Salesforce.com ofreció servicios de aplicaciones por 65 dólares al mes por usuario, lo que redujo el costo anual para una empresa con 200 usuarios a 156 000 dólares. Además, los clientes pudieron concentrarse en aprender a usar el *software* de inmediato, sin tener que desplegar primero un personal de TI. Salesforce.com permitió a los clientes probar las aplicaciones deseadas, de modo que pudieran comprar servicios cuando estuvieran completamente seguros de su uso y beneficios. Si en algún momento encuentran que la aplicación ya no es útil, simplemente cancelan su plan mensual.

Salesforce.com simplificó los beneficios ofrecidos a las empresas. En comparación con otros proveedores de *software* de CRM, eliminó el exceso de funciones y se centró en las necesidades más importantes del comprador. En particular, las aplicaciones de Salesforce.com tenían como objetivo la automatización de ventas, de marketing digital, además, del servicio y el soporte al cliente. La reducción del número de funciones en sus aplicaciones permitió a Salesforce.com desarrollar una interfaz de usuario intuitiva y fácil de emplear. Asimismo, Salesforce.com recopila información sobre patrones de uso y actualiza sus aplicaciones en consecuencia, por ejemplo, colocando botones de utilización frecuente en ubicaciones más convenientes.

Tras el éxito del *software* como servicio, los líderes de la industria que dominaban las licencias de *software* comenzaron a agregar aplicaciones de CRM bajo demanda a sus propias carteras. Salesforce.com mantuvo su posición como líder del mercado al desarrollar un *software* innovador que le dio una ventaja competitiva. Su Salesforce Customer 360 es una plataforma de CRM integrada, impulsada por IA, que une a los departamentos de marketing, ventas, comercio, TI y análisis, brindando a estos equipos una vista única y compartida de sus clientes para que puedan trabajar juntos con el fin de construir relaciones de confianza y ofrecer las experiencias personalizadas que sus clientes esperan. Además, Salesforce.com lanzó aplicaciones como force.com, que permitió a los desarrolladores externos crear aplicaciones y alojarlas en los servidores de la compañía. Esta aplicación facilitó a las empresas crear un entorno CRM adaptado específicamente a sus necesidades. Salesforce presentó una aplicación de red social privada llamada Chatter, que permitía a los empleados comunicarse en tiempo real mientras hacían su trabajo, como publicar actualizaciones sobre el estado del proyecto y del cliente.

La oferta de aplicaciones CRM de bajo costo y fácil de implementar de Salesforce.com atrajo a pequeñas y medianas empresas que carecían de los recursos para comprar e implementar licencias de *software*. Además, Salesforce.com captó a empresas de todos los tamaños debido a sus interfaces de usuario intuitivas y funcionales. Gracias a esto, Salesforce.com se aseguró un punto de apoyo sólido en el mercado de *software* CRM y mantuvo su dominio mediante el desarrollo de aplicaciones nuevas e innovadoras.[62]

Preguntas

1. ¿Por qué Salesforce.com ha tenido tanto éxito?, ¿qué aciertos tuvo la empresa al crear y expandir sus ofertas de productos?
2. ¿Cuáles son algunos de los desafíos que enfrentará Salesforce.com en el futuro cercano?
3. ¿Qué otros productos y servicios podría ofrecer Salesforce.com después?, ¿por qué?

CAPÍTULO 5

Ejecución de estudios de mercado



Empresas de todo el mundo utilizan el *software* de investigación de marketing basado en la nube de Qualtrics para gestionar aspectos clave de su negocio, como atraer y retener clientes, crear una cultura empresarial y desarrollar marcas sólidas.

Fuente: Kristoffer Tripplaar/Alamy Stock Photo

Tomar decisiones de marketing en un mundo que cambia muy rápido es un arte como una ciencia. Los especialistas en marketing exitosos reconocen que el entorno de marketing presenta constantes nuevas oportunidades y amenazas; por ello, son conscientes de la importancia de monitorear, pronosticar y adaptarse continuamente a dicho entorno. Qualtrics es una empresa que ayuda a los especialistas en marketing a obtener información sobre el mercado y comprender mejor las necesidades cambiantes de los clientes.

>>> Qualtrics es el líder en *software* de investigación de marketing en línea y ofrece una plataforma que las empresas utilizan para recopilar, administrar y actuar sobre datos de la experiencia. La compañía se fundó en un sótano en el 2002 con el objetivo de ayudar a las empresas a medir la satisfacción de sus clientes. Al darse cuenta del valor de asociarse con instituciones académicas, las cuales desempeñan un papel clave en el desarrollo del conjunto de habilidades de la próxima ola de gerentes de negocios, Qualtrics estableció relaciones cercanas con muchas universidades. En el 2010, se asoció con más de 1 000 universidades y 95 de las 100 mejores escuelas de negocios. Para el 2012, los clientes de Qualtrics enviaban más de mil millones de encuestas. Un año después, la compañía fue incluida en la lista de las "Empresas más prometedoras de Estados Unidos" de Forbes. Hoy en día, los equipos, los departamentos y las empresas completas utilizan las ofertas de Qualtrics para gestionar los aspectos clave de su negocio: atraer y retener clientes, construir una cultura

organizacional, desarrollar productos y servicios distintivos, además, de crear marcas sólidas, a través de una única plataforma basada en la nube. Cerca de 9000 empresas en todo el mundo, entre ellas más del 75 % de las empresas Fortune 100 (como Amazon, Boeing, Chevron, Citibank, ESPN, FedEx, MasterCard, MetLife, Microsoft, PepsiCo, Prudential, Royal Caribbean, Southwest Airlines y Toyota) utilizan Qualtrics para obtener información del mercado y gestionar las experiencias de clientes, colaboradores, empleados y marcas. En el 2018, Qualtrics fue adquirida por SAP, el líder mundial del mercado en *software* de aplicaciones empresariales, por 8000 millones de dólares. La adquisición permitió a SAP combinar su destreza en la administración de datos con la pericia de Qualtrics en la gestión de experiencia. Para SAP, las aplicaciones en la nube como la que ofrece Qualtrics son esenciales para su estrategia comercial, ya que constituyen un diferenciador de las de Amazon Web Services y Microsoft. Reconociendo el valor de la experiencia de Qualtrics, el CEO de SAP se refirió a esta empresa como la "joya de la corona de SAP". En julio del 2020, menos de dos años después de adquirir Qualtrics, SAP anunció sus planes de hacer pública la subsidiaria, una estrategia que permitirá que Qualtrics crezca sin dejar de ser el socio de investigación y desarrollo más grande e importante de SAP.[1]

Para tomar las mejores decisiones tácticas posibles a corto plazo, así como las decisiones estratégicas más efectivas a largo plazo, los especialistas en marketing necesitan información oportuna, precisa y procesable sobre los consumidores, la competencia y las marcas. Obtener una visión mercadológica y comprender sus implicaciones conduce al lanzamiento exitoso de un producto o estimula el crecimiento de una marca.

En el presente capítulo, revisamos el alcance de la investigación de mercados y los pasos involucrados en este proceso. También consideramos cómo los especialistas en marketing desarrollan métricas efectivas para medir la productividad del marketing.

Alcance de la investigación de mercados

Los gerentes de marketing encargan estudios de marketing formales sobre problemas y oportunidades específicos, como una encuestas de mercado, una prueba de preferencia de productos, un pronóstico de ventas por región o una evaluación de publicidad. El trabajo del investigador de marketing es generar información que ayude al gerente de marketing a tomar decisiones.

La investigación de mercados es la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el vendedor a través de la información utilizada para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing; generar, perfeccionar y evaluar acciones de marketing; monitorear el desempeño de marketing; además, de mejorar la comprensión del marketing como proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas, diseña el método para recopilar información, administra e implementa el proceso de recojo de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

IMPORTANCIA DE LA COMPRENSIÓN DEL MERCADO

La investigación de mercados consiste en la generación de ideas. Los conocimientos de marketing proporcionan información de diagnóstico sobre cómo y por qué observamos determinados efectos en el mercado y lo que esto significa para los profesionales del marketing.

Objetivos de aprendizaje. Después de estudiar este capítulo debería ser capaz de:

5.1 Definir el alcance de la investigación de mercados.

5.2 Explicar el proceso de investigación de mercados, cómo recopilar y analizar datos de mercado y cómo desarrollar un plan de investigación.

5.3 Explicar cómo medir y pronosticar la demanda del mercado.

5.4 Definir los diferentes enfoques para medir la productividad del marketing.

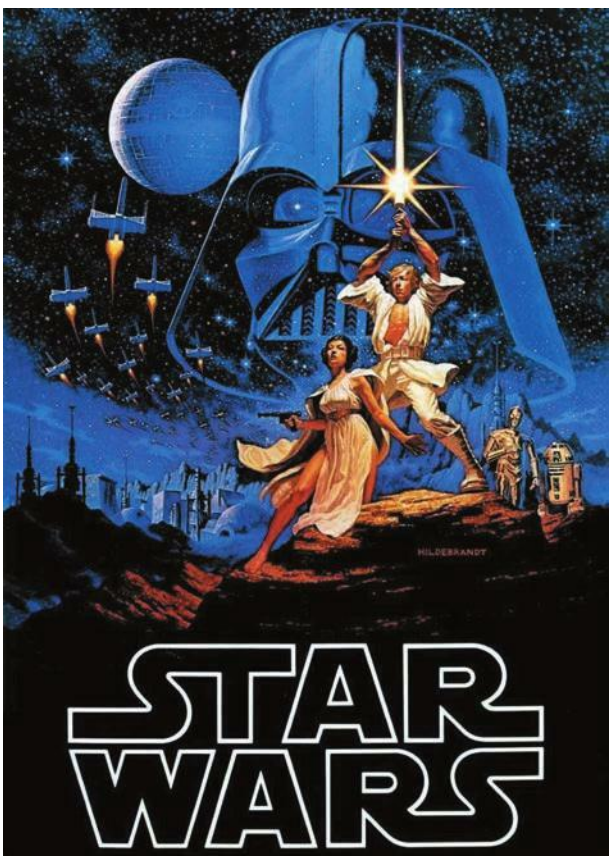
Una buena comprensión del mercado suele convertirse en la base de los programas de marketing exitosos.

Cuando un extenso estudio de investigación sobre el consumo de los compradores estadounidenses, realizado por Walmart, reveló que las ventajas competitivas clave de la tienda eran el beneficio funcional de "ofrecer precios bajos" y el beneficio emocional de hacer sentir al cliente "como un comprador inteligente", sus especialistas en marketing utilizaron ese conocimiento para desarrollar su campaña "Save Money, Live Better" (Ahorra dinero, vive mejor). La nueva campaña, que reemplazó al eslogan de hace 19 años, "Precios bajos todos los días. Siempre", le valió a Walmart un premio global de distinción REBRAND 100 y le dio un giro positivo a la reputación de Walmart de mercancía "barata", desplazando la atención de los consumidores de los precios hacia cómo comprar en Walmart les ayuda a conseguir un estilo de vida mejor.

Cuando la investigación de mercados reveló que los consumidores consideraban a Walgreens, principalmente, como una tienda de conveniencia con una farmacia al fondo, la empresa tomó las medidas adecuadas para reposicionarse como una marca superior para el cuidado de la salud, poniendo mayor énfasis en sus ofertas para el bienestar, como sus clínicas sin cita previa. Tres años más tarde, los ingresos habían aumentado un 14 % en una economía en recesión.[2]

Obtener información de marketing es crucial para el éxito comercial. Para mejorar la comercialización de su marca Pantene, para el cuidado del cabello, con un valor de 3 000 millones dólares, Procter & Gamble (P&G) estudió a profundidad los sentimientos de las mujeres respecto al cabello. Para este fin, utilizó encuestas con escalas psicológicas de estado de ánimo, investigaciones con electroencefalogramas (EEG) de alta resolución para medir las ondas cerebrales y otros métodos. Como resultado, la empresa reformuló los productos Pantene, rediseñó los empaques, redujo la línea de 14 "colecciones" a 8 y refinó la campaña publicitaria.[3]

Si los especialistas en marketing carecen de conocimiento sobre el consumidor, no pocas veces terminarán metiéndose en problemas. Cuando Tropicana rediseñó el empaque de su jugo de naranja, abandonando la imagen tradicional de una naranja con una pajilla ensartada, no probó de manera adecuada las reacciones de los consumidores y obtuvo resultados desastrosos. Las ventas cayeron 20 % y Tropicana restableció el viejo diseño de empaque solo unos meses después.[4]



Fuente: World History Archive/Alamy Stock Photo

>> Un investigador de marketing cuya evaluación de una propuesta para *Star Wars* se basó más en la opinión que en los conocimientos adquiridos a través de una cuidadosa investigación, predijo el fracaso del multimillonario éxito de taquilla.

A pesar del rápido crecimiento de la investigación de mercados, numerosas empresas aún no la utilizan de manera suficiente o correcta. Es posible que no entiendan las capacidades de la investigación de marketing o que no proporcionen al investigador una definición suficientemente específica del problema o la oportunidad que debe explorarse. Además, es probable que tengan expectativas poco realistas sobre lo que los investigadores podrían ofrecerles. La falta de uso adecuado de la investigación de mercados ha dado lugar a numerosos errores, como el que narramos a continuación.

General Foods. En la década de 1970, un prestigioso investigador de marketing abandonó General Foods, con un objetivo un tanto osado: llevar la investigación de mercados a Hollywood y ofrecer a los estudios cinematográficos el mismo tipo de investigación que había conducido al éxito a General Foods. Un estudio de renombre le presentó una propuesta de película de ciencia ficción y le pidió que investigara y previera su éxito o fracaso. Sus conclusiones le servirían al estudio para determinar si debía renunciar a la película o seguir adelante con su filmación. La conclusión del investigador fue que la película fracasaría. En primer lugar dijo que el caso Watergate había hecho que los estadounidenses perdieran la confianza en sus instituciones y, en consecuencia, en la década de 1970 preferían el realismo y la autenticidad a la ciencia ficción. Además, el título de aquella película contenía la palabra *guerra*. El ejecutivo pensó que, debido a que los espectadores todavía estaban superando las secuelas de la guerra de Vietnam, preferirían evitar el *filme*. La película era *Star Wars* (*La guerra de las galaxias*), la cual terminaría recaudando más de 4 300 millones de dólares, tan solo en ingresos derivados de la venta de entradas. Lo que hizo este investigador fue ofrecer información y opinión, no conocimiento. Ni siquiera leyó el libreto para ver si se trataba de una historia humana (de amor, conflictos, pérdida y redención) que en realidad solo utilizaba el espacio exterior como telón de fondo.[5]



Fuente: Casimiro/Alamy Stock Photo

<< El "Departamento de conocimiento del mercado y del consumidor" de P&G analiza las tendencias del mercado, el comportamiento del consumidor y las acciones de la competencia, además, desempeña un papel integral en todas las fases del ciclo de vida de las marcas de la empresa.

¿QUIÉN REALIZA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS?

La mayoría de las empresas utilizan una combinación de recursos para estudiar a sus industrias, a sus competidores, a sus audiencias y a sus estrategias de canal. Normalmente, presupuestan la investigación de mercados entre el 1 % y el 2 % de las ventas de la empresa y gastan un gran porcentaje de ello en los servicios de compañías externas. Casi todas las grandes empresas tienen sus propios departamentos de investigación de mercados, que desempeñan un papel crucial dentro de la organización. Procter & Gamble describe así a su departamento de investigación de mercados.

> **Procter & Gamble.** El departamento de conocimiento de los consumidores y del mercado (CMK, por sus siglas en inglés) es la brújula interna fundamental de P&G, la cual guía y dirige las decisiones relacionadas con la estrategia de negocios para el desarrollo de la marca y de los clientes; todo esto, con base en el análisis profundo de los consumidores, los compradores y del comercio minorista. CMK dirige los análisis de las tendencias del mercado, así como los hábitos y las motivaciones de los consumidores, el comportamiento de los compradores, la dinámica de los clientes y de la competencia; diseña y analiza estudios de investigación cualitativos y cuantitativos sobre los consumidores y los compradores, así como datos de mercado sindicados. CMK es un socio integral involucrado en todas las etapas del ciclo de vida de la marca, desde el diseño de un concepto hasta el desarrollo del producto final y el lanzamiento al mercado, que permite el crecimiento del negocio. El departamento de conocimiento de los consumidores y del mercado da vida a la estrategia global planteada por P&G: "Consumer is Boss" ("El consumidor es el jefe").

Las empresas de investigación de mercados se dividen en tres categorías: (1) empresas de investigación de mercados que ofrecen servicios sindicados, como Nielsen Company, Kantar Group, Westat e IRI, que recopilan información comercial y de consumidores que venden por una tarifa; (2) empresas de investigación de mercados a la medida, que realizan proyectos de investigación específicos por encargo; y (3) empresas especializadas en investigación de mercados (por ejemplo, las compañías que realizan trabajos de campo, las cuales venden servicios de entrevistas a otras empresas).

Las empresas no necesitan rebasar sus presupuestos para obtener datos útiles de investigación de mercados. Las bibliotecas, las universidades y las cámaras de comercio son excelentes fuentes de información. Las agencias gubernamentales, como la Oficina del Censo y el Departamento de Comercio de los Estados Unidos, tienen una gran cantidad de información gratuita o de bajo costo disponible para los empresarios sobre los mercados emergentes o en crecimiento. Además, el Internet está repleto de información valiosa sobre casi cualquier tema. La compra de listas de correo o el uso de una herramienta en línea económica como SurveyMonkey también ayudan a las empresas más pequeñas a recopilar información de marketing que permitirá llevar sus productos a mercados en crecimiento que contienen los clientes objetivo a los que desean llegar.

Alternativamente, una empresa obtiene información del mercado al observar a sus competidores. Muchas empresas, como restaurantes, hoteles y minoristas especializados, visitan de forma rutinaria a los competidores para conocer los cambios que han realizado. Tom Stemberg, quien fundó la

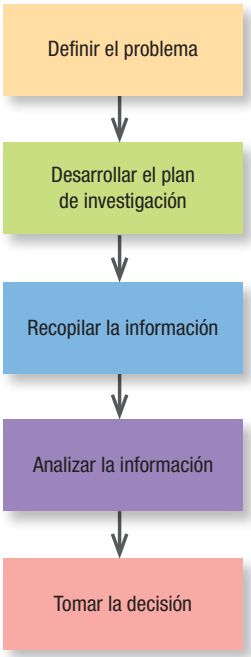


FIGURA **5.1**
El proceso de investigación de mercados.

supertienda de suministros de oficina Staples, realizaba visitas semanales sin previo aviso a sus propias tiendas, a las tiendas de la competencia y a otras tiendas fuera de su categoría, siempre enfocado en "lo que la tienda estaba haciendo bien" para obtener ideas que le permitan mejorar Staples.[7]

Una compañía recopila información del mercado aprovechando el conocimiento y la experiencia de los empleados. Nadie tiene más contacto con los clientes y comprende los productos, los servicios y las marcas de una empresa mejor que los empleados. El fabricante de *software* Intuit coloca a los empleados en equipos de "dos pizzas", integrados por grupos de cuatro a seis personas. Estos equipos ayudan en los esfuerzos de investigación de mercado saliendo a la calle a observar a los clientes en todos los ámbitos de la vida, para identificar los problemas que Intuit podría resolver. La compañía informática toma todas las soluciones propuestas por los empleados y experimenta con ellas, creando productos basados en las ideas que parecen funcionar mejor.[8]

El proceso de investigación de mercados

Para aprovechar todos los recursos y las prácticas disponibles, los especialistas en marketing inteligentes adoptan un proceso de investigación de mercados formal que incluye los cinco pasos mostrados en la Figura 5.1. Ilustramos estos pasos mediante la siguiente situación.[9]

Piense en la investigación de mercado que subyace en la decisión de American Airlines (AA) de ofrecer opciones de entretenimiento en todos sus vuelos, comenzando con los pasajeros de primera clase en vuelos de larga distancia. La aerolínea estaba considerando varias opciones: (1) servicio wifi de alta velocidad, (2) 124 canales de televisión por cable satelital de gran definición, y (3) un sistema de entretenimiento de video personal que le permite a cada pasajero tener una experiencia a la medida en el vuelo. Se designó al gerente de investigación de mercados para investigar cómo calificarían los pasajeros de primera clase el wifi de alta velocidad y cuánto más estarían dispuestos a pagar. Una fuente estimó ingresos de 70 millones de dólares por el acceso al wifi durante 10 años si suficientes pasajeros de clase ejecutiva pagaban 25 dólares. AA podría así recuperar sus costos en un tiempo razonable, dado que habilitar la conexión costaría 90 000 dólares por avión.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Los gerentes de marketing deben tener cuidado de no definir el problema de manera muy extensa ni limitada para el investigador de mercados. Un gerente de marketing que pide averiguar "todo sobre las necesidades de los viajeros de primera clase" recopilaría gran cantidad de información innecesaria. Por el contrario, uno que solicita "investigar si suficientes pasajeros del vuelo directo B777 entre Chicago y Tokio estarían dispuestos a pagar 25 dólares adicionales por tener un servicio wifi de gran velocidad, de modo que la aerolínea alcance el punto de equilibrio en un año", estaría adoptando una visión demasiado limitada del problema.

Para ampliar y clarificar los parámetros de investigación, el investigador de mercados podría preguntar: "¿Por qué el precio del servicio de wifi tendría que ser de 25 dólares y no de 15 dólares, 35 dólares o cualquier otra cantidad?, ¿por qué la meta de American Airlines debe ser alcanzar el punto de equilibrio sobre el costo del servicio cuando la estrategia podría, además, proporcionarle nuevos clientes?". Otra pregunta relevante sería: "¿Qué tan importante es ser el primero en el mercado y cuánto tiempo puede la empresa mantener su liderazgo, antes de que la competencia la obligue a bajar el precio u ofrecer el servicio gratis?". Estas preguntas se enfocan en los temas clave que el gerente debe abordar y, al mismo tiempo, son lo suficientemente específicas como para ser procesables.

Finalmente, el gerente de marketing define el problema como sigue: "Si ofrecemos un servicio wifi de gran velocidad, ¿conseguiremos aumentar la preferencia por American Airlines y generar ganancias suficientes como para justificar su costo frente a otras inversiones que podríamos hacer?". Esta pregunta se divide en varias subpreguntas: (1) ¿debería AA ofrecer un servicio wifi de gran velocidad?; (2) de ser así, ¿se debería brindar el servicio solo a la primera clase o también a la clase de negocios y quizás a la clase turista?; (3) ¿qué precio se debería cobrar? Y (4) ¿en qué tipo de aviones y duración de los viajes debería brindarse el servicio?

A continuación, el gerente de marketing está en la capacidad de traducir las preguntas de negocio en objetivos de investigación específicos: (1) determinar qué tipos de pasajeros de primera clase responderían mejor al servicio wifi de gran velocidad; (2) averiguar cuántos lo utilizarán probablemente a distintos niveles de precio; (3) conocer cuántos podrían elegir American Airlines gracias a este nuevo servicio; (4) calcular cuánta buena voluntad a largo plazo añadirá este servicio a la imagen de American; y (5) determinar lo importante que es el servicio wifi de alta velocidad para los pasajeros de primera clase en comparación con otros servicios, como un enchufe o un entretenimiento mejorado.

La investigación de mercados varía según el tipo de información que pretende generar. Algunas investigaciones son de carácter *exploratorio*, es decir, su objetivo es identificar el problema y sugerir posibles soluciones. Otras son de carácter *descriptivo*, ya que buscan cuantificar la demanda, por ejemplo, cuántos pasajeros de primera clase estarían dispuestos a pagar 25 dólares por el servicio wifi de gran velocidad. También existe la investigación *causal*, cuyo objetivo es estudiar las relaciones causa-efecto.

DESARROLLO DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN

El segundo paso de la investigación de mercados consiste en desarrollar el plan más eficiente para recopilar la información necesaria y establecer el costo que tendrá. Supongamos que American determinó previamente que el lanzamiento de un servicio wifi de gran velocidad produciría una ganancia a largo plazo de 50 000 dólares. Si el gerente considera que la realización de la investigación de mercados permitirá obtener una mejor determinación del precio y el desarrollo de un plan promocional más atractivo, así como utilidades por 90 000 dólares en el largo plazo, estaría dispuesto a pagar hasta 40 000 dólares por la investigación. Si la investigación tuviera un costo superior, no valdría la pena realizarla. El costo de la investigación de mercado debe estar alineado con sus beneficios estimados.

Para diseñar un plan de investigación es necesario tomar decisiones sobre las fuentes de información, los métodos e instrumentos de investigación, el plan de muestreo y los métodos de contacto.

Fuentes de información. El investigador utiliza datos secundarios, datos primarios o de ambos tipos. Los **datos secundarios** son aquellos que fueron recopilados para cualquier otro propósito y que ya existen, mientras que los **datos primarios** se componen de información original que se recaba para un proyecto de investigación específico.

Los investigadores empiezan su labor examinando una parte de la gran variedad de datos secundarios existentes, con el fin de averiguar si el problema se resuelve parcial o totalmente, sin la necesidad de recurrir a las costosas fuentes de datos primarios. Por ejemplo, los anunciantes de automóviles que buscan obtener un mejor rendimiento de su publicidad en línea podrían comprar una copia de la encuesta de J.D. Power and Associates, que ofrece información detallada sobre quiénes compran marcas específicas y en qué lugar de Internet los encuentran los anunciantes.

Cuando los datos necesarios no existen, son obsoletos o poco confiables, el investigador tendrá que recopilar datos primarios. Casi todos los proyectos de investigación de mercados requieren de la recopilación de algunos datos primarios.

Métodos de investigación. Los especialistas en marketing recopilan datos primarios de cinco formas principales: observación, *focus groups*, encuestas, datos conductuales y experimentos.

Investigación observacional. Con la **investigación observacional**, los investigadores recopilan nuevos datos observando discretamente a los clientes mientras compran o consumen productos. A veces, los investigadores equipan a los consumidores con localizadores y les ordenan que escriban o envíen un mensaje de texto sobre lo que están haciendo cada vez que se les pide o celebran sesiones de entrevistas informales en una cafetería o un bar.[10] Las fotografías y los videos también proporcionan una gran cantidad de información detallada. Aunque ya se habló sobre los problemas de la privacidad, algunos minoristas están utilizando cámaras de seguridad con *software* para registrar el comportamiento de los compradores en las tiendas. En sus mil tiendas minoristas, T-Mobile observa los movimientos de las personas, cuánto tiempo permanecen frente a los exhibidores, qué teléfonos escogen y durante qué período.[11]

La **investigación etnográfica** utiliza conceptos y herramientas de la antropología y otras disciplinas de las ciencias sociales para facilitar una comprensión cultural profunda sobre cómo vive y trabaja la gente.[12] El objetivo es sumergir al investigador en la vida de los consumidores para descubrir sus deseos no expresados, los cuales tal vez no se harían evidentes utilizando otra forma de investigación.[13] Empresas como Fujitsu Laboratories, Herman Miller, Steelcase y Xerox han adoptado la investigación etnográfica para diseñar productos disruptivos. Empresas de tecnología como IBM, Microsoft y Hewlett-Packard contratan antropólogos y etnólogos, quienes trabajan en equipo con ingenieros de sistemas y desarrolladores de *software*.[14]

Cualquier tipo de empresa se beneficia de la información detallada que se obtiene por medio de la investigación etnográfica. Para salir del estancamiento de las ventas de sus rosetas de maíz Orville Redenbacher, ConAgra pasó nueve meses observando familias en su hogar y estudiando registros semanales con descripciones de sus sentimientos hacia diversos aperitivos. Los investigadores encontraron una información fundamental: la esencia de las rosetas de maíz era su rol como "facilitadoras de la interacción". Entonces, se lanzaron cuatro anuncios televisivos a nivel nacional con el lema publicitario: "Spending Time Together: That's the Power of Orville Redenbacher" ("Pasar tiempo juntos: ese es el poder de Orville Redenbacher").

La investigación etnográfica no se limita a los productos de consumo. La empresa británica Smith & Nephew, dedicada a la tecnología médica en todo el mundo, llevó a cabo un amplio estudio etnográfico internacional con pacientes y médicos para comprender las consecuencias físicas y emocionales de las heridas y, de paso, desarrollar ALLEVYN Life, un nuevo apósito para el tratamiento de las heridas.[15] En el entorno de las ventas industriales, con un enfoque más preciso en los usuarios finales, Thomson Reuters logró incrementar sus ganancias.

Thomson Reuters. Justo antes de adquirir Reuters en el 2008, la enorme empresa internacional de servicios de información Thomson Corporation realizó una extensa investigación para conocer mejor a sus clientes finales. Thomson vendía información a empresas y profesionales ubicados en los sectores financiero, legal, fiscal y contable, científico y del cuidado de la salud. La compañía quería saber cómo utilizaban sus datos, estudios y otros recursos los agentes de bolsa y los banqueros para tomar las decisiones de inversión cotidianas de sus clientes. Al segmentar el mercado

de acuerdo con sus usuarios finales, en lugar de hacerlo según sus compradores corporativos, además de estudiar la forma en que percibían a Thomson frente a sus competidores, la empresa identificó los segmentos de mercado que planteaban oportunidades de crecimiento. A continuación, Thomson llevó a cabo encuestas e investigaciones etnográficas sobre cómo realizaban su trabajo los usuarios finales. Con el uso de un método llamado "tres minutos", los investigadores combinaron la observación con entrevistas detalladas para saber qué hacían los usuarios tres minutos antes y tres minutos después de utilizar uno de los productos de Thomson. Los resultados de la investigación ayudaron a la empresa a desarrollar nuevos productos y realizar adquisiciones que permitieron aumentar considerablemente los ingresos y los beneficios en el año siguiente.[16]

Para comprender mejor la cuestión del wifi de American Airlines, los investigadores pueden recorrer las salas de primera clase y escuchar a los viajeros hablar de las distintas aerolíneas y sus características, o sentarse junto a los pasajeros en los aviones. También podrían volar en aviones de la competencia para observar los servicios a bordo.

Investigación a través de *focus groups*. Un ***focus group*** es una reunión de 6 a 10 personas cuidadosamente seleccionadas por motivos demográficos, psicográficos o de otro tipo y convocadas para debatir largamente diversos temas por un módico precio. Un moderador profesional plantea las preguntas y realiza sondeos con base en la agenda del gerente de marketing. El objetivo es descubrir las verdaderas motivaciones de los consumidores y por qué hacen y dicen ciertas cosas. Generalmente, las sesiones se graban y los gerentes de marketing observan detrás de espejos bidireccionales. Para permitir una discusión más profunda, los *focus group* tienen un tamaño más pequeño.

La investigación con *focus group* es un paso exploratorio útil, especialmente, si una serie de grupos identificados ha revelado preferencias y actitudes coherentes. Sin embargo, incluso en ese caso, los investigadores deben evitar generalizar, ya que las preferencias del reducido número de personas participantes no reflejan con exactitud el mercado en su conjunto. Algunos profesionales del marketing consideran que este tipo de investigación es demasiado artificial y prefieren medios más naturales.

En el caso de la investigación de American Airlines, el moderador podría comenzar la sesión formulando una pregunta de carácter general, como: "¿Qué les parece viajar en primera clase?". A continuación, las preguntas pueden referirse a la opinión de la gente sobre las diferentes aerolíneas, los diversos servicios existentes o propuestos y, en concreto, el servicio wifi de alta velocidad.

Investigación con encuestas. Con la **investigación con encuestas**, las empresas realizan encuestas para evaluar los conocimientos, las creencias, las preferencias y la satisfacción de las personas. Una empresa como American Airlines prepara su propio instrumento de encuesta para recopilar la información que necesita o (a un costo mucho menor) añade un par de preguntas a una encuesta general que incluye las preguntas de diversas empresas. Asimismo, plantea sus propias preguntas a un panel de consumidores gestionado por la propia compañía u otra. Una opción también sería realizar encuestas en centros comerciales, donde los investigadores se acercan a las personas mientras hacen compras y les plantean preguntas; además, podría añadir una solicitud de encuesta al final de las llamadas a su servicio de atención al cliente.

Al realizar encuestas, ya sea en línea, por teléfono o en persona, las empresas deben sentir que la información que obtienen de la gran cantidad de datos hace que valga la pena. Los hoteles, que viven o mueren según lo que piensen los huéspedes, dejan cuestionarios en las habitaciones y utilizan una variedad de medios electrónicos para medir la satisfacción de los clientes. También controlan lo que se dice sobre ellos en sitios de calificación como TripAdvisor, en las redes sociales y los sitios de viajes. Los datos de las encuestas afectan los servicios que ofrecen, las tarifas que cobran por las habitaciones y hasta la compensación de los empleados. Otras entidades en el campo de la hospitalidad usan encuestas para mejorar el servicio. Según los comentarios de los pasajeros en vuelos nocturnos, El Al Airlines combinó el servicio de alimentos y bebidas para que los pasajeros pudieran terminar las comidas y dormir más rápido. En respuesta a una queja común de los clientes, Crystal Cruises simplificó sus precios del acceso a Internet.[17]

Por supuesto, las empresas corren el riesgo de crear "agotamiento por encuestas" y provocar que las tasas de respuesta se reduzcan. Una clave para atraer participantes es crear encuestas breves y sencillas; otra es ofrecer incentivos. Walmart, Rite Aid, Petco y Staples endulzan la invitación a rellenar una encuesta en el recibo de caja con la posibilidad de ganar un premio.

Investigación conductual. Los consumidores dejan el rastro de su comportamiento de compra en el escáner de datos de la tienda, en las compras por catálogo y en las bases de datos de clientes. La **investigación conductual** utiliza estos datos para comprender mejor a los clientes y sus acciones. Las compras de los clientes reflejan sus preferencias y son más confiables que las declaraciones que hacen a los investigadores de mercados. Por ejemplo, la información de ventas de una tienda de alimentos refleja que los consumidores con ingresos más altos no necesariamente adquieren las marcas más caras, al contrario de lo que dicen en las entrevistas; mientras muchas personas con ingresos bajos compran algunas marcas caras. Hay una gran cantidad de datos en línea que recopilar de los consumidores. Está claro que American Airlines aprende muchas cosas útiles sobre sus pasajeros analizando los registros de compra de boletos y el comportamiento en línea.

La investigación experimental está diseñada para captar las relaciones causa-efecto eliminando las explicaciones competitivas de los resultados. Si el experimento está bien diseñado y ejecutado, los responsables de la investigación y el marketing confían en las conclusiones. Los experimentos exigen seleccionar grupos de sujetos emparejados, someterlos a distintos tratamientos, controlar las variables externas y comprobar si las diferencias observadas en las respuestas son estadísticamente significativas. Si podemos eliminar o controlar los factores externos, entonces, es posible vincular los efectos observados con las variaciones en los tratamientos o estímulos.[18]

American Airlines podría introducir el servicio wifi de gran velocidad en uno de sus vuelos regulares entre Chicago y Tokio, cobrando 25 dólares una semana y 15 dólares la siguiente. Si el avión transporta, aproximadamente, el mismo número de pasajeros de primera clase cada semana y las semanas concretas del calendario no suponen ninguna diferencia, la aerolínea podría relacionar cualquier diferencia significativa en el número de pasajeros que utilizan el servicio con el precio cobrado.

Instrumentos de investigación. Los investigadores de marketing seleccionan entre tres instrumentos de investigación útiles para recopilar datos primarios: cuestionarios, medidas cualitativas y dispositivos tecnológicos.

Cuestionarios. Un **cuestionario** es un conjunto de preguntas que se presenta a los encuestados. Debido a su flexibilidad, los cuestionarios son, con diferencia, la herramienta más común utilizada para recopilar datos primarios. El formato, la redacción y la secuencia de las preguntas influyen en las respuestas, por lo que es necesario hacer pruebas y depurarlos.[19] Las preguntas cerradas especifican todas las respuestas posibles y, al momento de analizarlas, son sencillas de interpretar y tabular. Las preguntas abiertas permiten que los entrevistados respondan con sus propias palabras; son especialmente útiles en la investigación exploratoria, en la que el investigador busca claves sobre la forma de pensar de los consumidores, en vez de calcular cuántos de ellos piensan de una forma o de otra. La Tabla 5.1 proporciona ejemplos de ambos tipos de preguntas.

Mediciones cualitativas. Algunos especialistas en marketing prefieren usar métodos cualitativos para conocer la opinión de los consumidores, ya que consideran que sus acciones no siempre coinciden con las respuestas que dan en las encuestas. Las técnicas de investigación cualitativa son enfoques de medición relativamente indirectos y no estructurados, limitados únicamente por la creatividad del investigador de marketing, que permiten una amplia gama de respuestas. Estos métodos son un primer paso especialmente útil para explorar las percepciones de los consumidores, ya que los encuestados son menos cautelosos y revelan más sobre sí mismos en el proceso.

La investigación cualitativa tiene sus inconvenientes. Las muestras suelen ser muy pequeñas y los resultados no son generalizables a poblaciones más amplias. Por lo que distintos investigadores que examinen los mismos resultados cualitativos llegan a conclusiones muy diferentes.

No obstante, el interés por utilizar métodos cualitativos está aumentando. A continuación, mostramos los métodos más populares.[20]

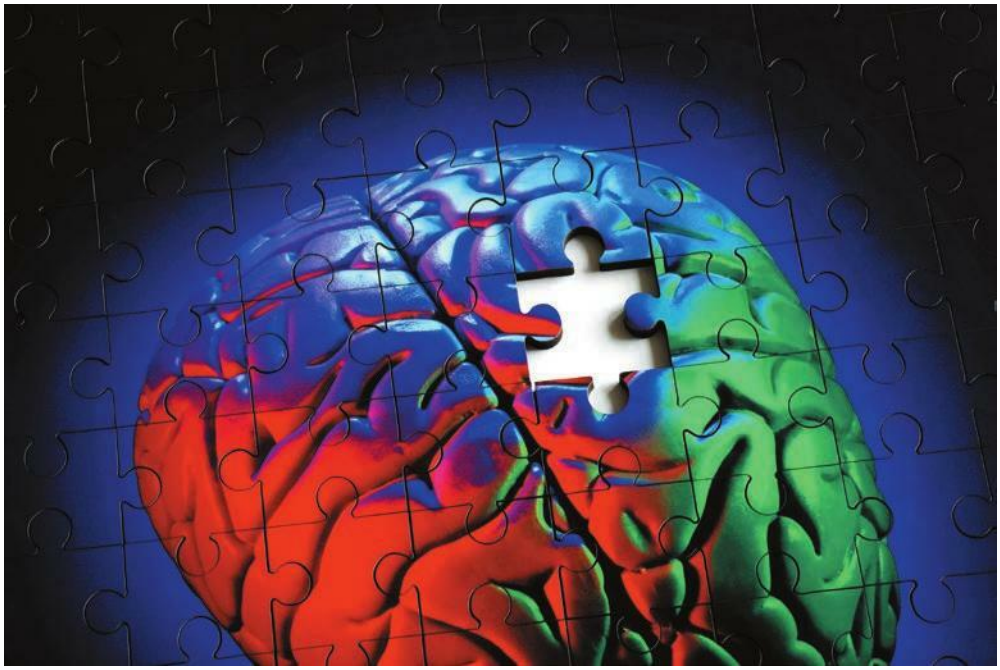
- **Asociaciones de palabras.** Para identificar el rango de posibles asociaciones de marca, pregunte a los encuestados qué palabras les vienen a la mente cuando escuchan el nombre de la marca. "¿Qué significa el nombre de Timex para usted? Dígame lo que le viene a la mente cuando piensa en relojes Timex".
- **Técnicas proyectivas.** Consiste en dar a la gente un estímulo incompleto o ambiguo y pedirles que lo completen o lo expliquen. En los "ejercicios de burbujas" aparecen burbujas vacías, como las de los dibujos animados, en escenas de personas que compran o utilizan determinados productos o servicios. Los sujetos rellenan las burbujas, indicando lo que creen que está ocurriendo o se está diciendo. En las tareas de comparación, la gente compara las marcas con personas, países, animales, actividades, automóviles, nacionalidades y hasta otras marcas.
- **Visualización.** La visualización requiere que las personas realicen un *collage* de fotos de revistas o dibujos para representar sus percepciones.
- **Personificación de la marca.** Se pide a los sujetos que comparen la marca con una persona (o incluso con un animal u objeto): "Si la marca cobrara vida como persona, ¿cómo sería, qué haría, dónde viviría, qué ropa llevaría, con quién hablaría si fuera a una fiesta (y de qué hablaría)?". Por ejemplo, la marca John Deere hace pensar en un hombre robusto del Medio Oeste, trabajador y digno de confianza.
- **Escalamiento.** Una serie de preguntas de "por qué" cada vez más específicas revelan las motivaciones y objetivos más profundos de los consumidores. Pregunte por qué alguien querría comprar un teléfono móvil Nokia. "Parecen estar bien hechos" (atributo). "¿Por qué es importante que el teléfono esté bien hecho?": "Porque sugiere que Nokia es confiable" (beneficio funcional). "¿Por qué es importante la confiabilidad?": "Porque les daría seguridad a mis colegas o familiares de que podrán localizarme en todo momento" (beneficio emocional). "¿Por qué tendrían que poder localizarle en todo momento?": "Porque así puedo ayudarles si están en problemas" (esencia de la marca). La marca hace que el encuestado se sienta como un buen samaritano, dispuesto a ayudar a los demás en todo momento.

Tabla 5.1 Tipos de preguntas.

Nombre	Descripción	Ejemplo
A. Preguntas cerradas		
Dicotómicas	Pregunta con dos posibles respuestas.	Para reservar este vuelo, ¿llamó personalmente a American? Sí No
Opción múltiple	Pregunta con tres o más respuestas posibles.	¿Con quién viaja usted en este vuelo? ☐ Solo ☐ Solo con hijos ☐ Cónyuge ☐ Socios/amigos/parientes ☐ Cónyuge e hijos ☐ Grupo organizado
Escala tipo Likert	Afirmación respecto a la cual el encuestado indica su grado de acuerdo o desacuerdo.	Por lo general, las aerolíneas pequeñas dan un mejor servicio que las grandes. Totalmente en desacuerdo 1_____ En desacuerdo 2_____ Indiferente 3_____ De acuerdo 4_____ Totalmente de acuerdo 5_____
Diferencial semántico	Escala que relaciona dos conceptos opuestos. El encuestado selecciona el punto que corresponde a su opinión.	Considero que American Airlines es . . . Grande _____ Pequeña Experta _____ Inexperta Moderna _____ Anticuada
Escala de importancia	Escala que califica la importancia de un atributo.	Considero que el servicio de la aerolínea durante el vuelo es: Extremadamente importante 1_____ Muy importante 2_____ Hasta cierto punto importante 3_____ No muy importante 4_____ Nada importante 5_____
Escala de calificación	Escala que califica un atributo desde "malo" hasta "excelente".	El servicio de American durante el vuelo es: Excelente 1_____ Muy bueno 2_____ Bueno 3_____ Regular 4_____ Malo 5_____
Escala de intención de compra	Escala que define la intención de compra del encuestado.	Si hubiera servicio wifi de gran velocidad en un vuelo de larga duración: Lo compraría 1_____ Quizá lo compraría 2_____ No sé si lo compraría 3_____ Quizá no lo compraría 4_____ No lo compraría 5_____
B. Preguntas abiertas		
Completamente sin estructura	Pregunta que los encuestados pueden responder de un número ilimitado de maneras.	¿Qué opina de American Airlines?
Asociación de palabras	Se presentan palabras, una a la vez, y los encuestados mencionan lo primero que les venga a la mente.	¿Cuál es la primera palabra que viene a su mente cuando escucha lo siguiente? Aerolínea_____ American_____ Viajar_____
Frases incompletas	Se presenta un enunciado incompleto y se pide al encuestado que lo complete.	Cuando elijo una aerolínea, lo que más influye en mi decisión es _____ _____ .
Historias incompletas	Se presenta una historia incompleta y se pide al encuestado que la concluya.	"Volé con American hace unos días. Noté que tanto el interior como el exterior del avión eran de colores brillantes. Esto despertó en mí los siguientes pensamientos y sentimientos. . .". Ahora complete la historia.
Imágenes	Se muestra un dibujo con dos personajes y uno de ellos hace una afirmación. Se pide al encuestado que se identifique con el otro y complete el diálogo.	

Los especialistas en marketing no tienen que elegir entre medidas cualitativas y cuantitativas. Muchos usan ambas, reconociendo que sus ventajas y desventajas se compensan entre sí. Por ejemplo, las empresas reclutan a alguien de un panel en línea para que participe en la prueba de uso de un producto en casa captando sus reacciones e intenciones con un diario en video y una encuesta en línea.

Dispositivos de medición. La tecnología permite a los especialistas en marketing utilizar sensores de piel, escáneres de ondas cerebrales y de cuerpo completo para obtener respuestas de los consumidores. Por ejemplo, los sensores biométricos de muñeca miden la actividad electrodérmica o conductancia de la piel, para detectar cambios en los niveles de sudor, la temperatura corporal y el movimiento.[21] Muchos avances en las técnicas visuales que estudian los ojos y la cara han beneficiado por igual a los investigadores como a los gerentes de marketing.



Fuente: Martin Bond/Alamy Stock Photo

<< La tecnología de seguimiento ocular, que detecta qué productos atraen y retienen la mirada de los consumidores, además, del *software* de reconocimiento facial, que estima la edad y el género de los usuarios, se encuentran entre los métodos que las empresas usan para orientar los anuncios interactivos a los grupos apropiados.

Fisonomía. En los últimos años se han desarrollado una serie de métodos cada vez más rentables para estudiar los ojos y las caras de los consumidores, con diversas aplicaciones. Empresas de productos envasados como P&G, Unilever y Kimberly-Clark combinan simulaciones informáticas en 3D de diseños de productos y envases con bosquejos de tiendas y utilizan tecnología de seguimiento ocular para ver dónde se posan primero los ojos de los consumidores, cuánto tiempo permanecen sobre un artículo determinado, etc. Después de hacer este tipo de pruebas, Unilever cambió la forma del envase de su jabón corporal Axe, la imagen del logotipo y su exhibición en las tiendas. En el centro comercial International Finance Center de Seúl, Corea, existen dos cámaras y un detector de movimiento colocados encima de pantallas táctiles LCD en cada uno de los 26 quioscos de información. El *software* de reconocimiento facial estima la edad y el género de los usuarios y, luego, aparecen anuncios interactivos dirigidos a las características demográficas adecuadas. Se están desarrollando aplicaciones similares para las vallas publicitarias digitales colocadas en las aceras de Nueva York, Los Ángeles y San Francisco. En Estados Unidos se prueban cámaras y programas de reconocimiento facial para identificar y recompensar a los clientes fieles de comercios y restaurantes mediante actualizaciones de sus teléfonos inteligentes. En una aplicación comercial, SceneTap utiliza cámaras con *software* de detección facial para publicar información sobre el grado de ocupación de un bar, así como la edad media y el sexo de los asistentes, con el fin de ayudar a los clientes a elegir su próximo destino.[22]

Como una alternativa a la investigación tradicional sobre los consumidores, ciertos investigadores han comenzado a desarrollar sofisticadas técnicas neurocientíficas que analizan la actividad cerebral para medir mejor las respuestas de los consumidores al marketing. El término neuromarketing describe la investigación cerebral llevada a cabo sobre el efecto de los estímulos del marketing. Las empresas están utilizando tecnología EEG (electroencefalograma) para correlacionar la actividad de la marca con señales fisiológicas, como la temperatura de la piel o el movimiento de los ojos, con el fin de conocer cómo reacciona la gente a los anuncios.

Los investigadores que estudian el cerebro han encontrado resultados diferentes a los que ofrecen los métodos convencionales de investigación. Un grupo de investigadores de la UCLA utilizó imágenes de resonancia magnética funcional (fMRI, por sus siglas en inglés) y descubrió que los anuncios del Super Bowl en los que los sujetos mostraban mayor actividad cerebral no eran los mismos que los individuos habían declarado como sus preferidos. Otros estudios han constatado que la publicidad indirecta tiene poco efecto, a menos que los productos en cuestión desempeñen un papel integral en el argumento. Además, varias investigaciones han hallado correlaciones más altas entre el estudio de las ondas cerebrales y el comportamiento que el recogido a través de las encuestas. Por ejemplo, las ondas cerebrales predicen la compra de música mejor que las preferencias musicales declaradas.

Aunque la investigación neurológica podría ofrecer puntos de vista diferentes de los que resultan de la aplicación de técnicas convencionales, aún es demasiado costosa y no ha sido aceptada universalmente. Dada la complejidad del cerebro humano, numerosos investigadores advierten que la investigación neurológica no debe constituir la única base para evaluar las decisiones de marketing. Además, los dispositivos de medición para captar la actividad cerebral suelen ser muy molestos, ya que utilizan casquetes craneales tachonados de electrodos o crean condiciones de exposición artificiales.[23]

RECOPILACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Generalmente, la fase de recopilación de datos de la investigación de mercados es la más costosa y propensa a errores. Algunos encuestados estarán fuera de casa, desconectados o son inaccesibles, entonces, deben ser contactados nuevamente o reemplazados. Otros se negarán a cooperar o darán respuestas tendenciosas o deshonestas. Para controlar los costos y mantener las respuestas de alta calidad, una empresa debe desarrollar un plan significativo de muestreo y recopilación de datos.

Plan de muestreo. Tras decidir los métodos e instrumentos de investigación, el investigador de marketing deberá diseñar un plan de muestreo, para lo cual necesita tomar tres decisiones:

- **Unidad de la muestra.** La pregunta clave aquí es, *¿a quién debemos encuestar?* Siguiendo con el ejemplo de American Airlines, ¿la unidad de muestreo debe estar formada solo por viajeros de negocios de primera clase, solo por viajeros de vacaciones de primera clase, o por ambos?, ¿debe incluir a los viajeros menores de 18 años?, ¿la encuesta debe realizarse tanto al viajero como a su cónyuge? Una vez definida la unidad de la muestra, los especialistas en marketing deben desarrollar un esquema de muestreo, de modo que todos los integrantes de la población objetivo tengan las mismas posibilidades de ser encuestados.
- **Tamaño de la muestra.** La pregunta clave aquí es, *¿a cuántas personas debemos encuestar?* Las muestras de gran tamaño ofrecen resultados más confiables, pero no es necesario entrevistar a toda la población objetivo. Las muestras inferiores al 1 % de la población ofrecen un buen nivel de confiabilidad, siempre que se utilice un procedimiento de muestreo adecuado.
- **Procedimiento de muestreo.** La pregunta clave aquí es, *¿cómo debemos elegir a los encuestados?* El muestreo probabilístico permite calcular los límites de confianza para el error de la muestra, con lo cual se obtiene una muestra más representativa. Así, tras seleccionar la muestra, los especialistas en marketing concluyen que "hay 95 % de posibilidades de que el número real de viajes que realizan los pasajeros de primera clase entre Chicago y Tokio esté en el intervalo de cinco a siete viajes por año".

Métodos de contacto. El investigador de marketing debe decidir cómo contactar a los sujetos: en línea, en persona, por correo postal o electrónico, o por teléfono.

Contacto en línea. Internet ofrece muchas maneras de hacer investigación. Por ejemplo, una empresa podría integrar un cuestionario en su sitio web y ofrecer un incentivo para responderlo; también colocar un *banner* en un lugar muy visitado invitando a la gente a responder preguntas y posiblemente ganar un premio. Las pruebas de productos en línea brindan información de manera más rápida que las técnicas tradicionales de investigación de mercados de nuevos productos.

Asimismo, los especialistas en marketing organizan paneles de consumidores en tiempo real, implementan *focus groups* virtuales o patrocinan salas de chat, tableros de anuncios o blogs, en los cuales introducen preguntas de vez en cuando. Además, solicitan a los clientes que participen en una lluvia de ideas o hacen que los seguidores de la empresa en Twitter la califiquen. Por ejemplo, las sugerencias de las comunidades en línea, patrocinadas por Kraft, ayudaron a la compañía a desarrollar su popular línea de bocadillos de 100 calorías.

Del Monte aprovechó su selecta comunidad en línea de 400 miembros, llamada "I Love My Dog" ("Quiero a mi perro"), cuando estaba considerando el desarrollo de un nuevo desayuno para mascotas. El resultado del consenso fue un alimento con sabor a huevos con tocino y una dosis adicional de vitaminas y minerales. Gracias al trabajo continuo con la comunidad en línea mediante el desarrollo de productos, la empresa logró introducir su "Snausages Breakfast Bites", en la mitad del tiempo requerido habitualmente para lanzar un nuevo producto.

Existe una enorme cantidad de nuevos proveedores de encuestas en línea en el mercado, como SurveyMonkey, Survey-Gizmo, Qualtrics y Google Consumer Surveys. SurveyMonkey, fundada en 1999, cuenta con más de 15 millones de usuarios registrados. Los miembros crean encuestas para publicarlas rápidamente en blogs, sitios web, Facebook o Twitter. Sin embargo, como cualquier encuesta, las que se hacen en línea deben dirigir las preguntas correctas a las personas precisas sobre el tema adecuado.

Otras formas en las que se utiliza Internet como herramienta de investigación incluyen el seguimiento del *clickstream*, o la manera en que los consumidores navegan en el sitio web de una empresa y se desplazan hacia otros sitios. Los especialistas en marketing publican distintos precios, encabezados y características de productos en sitios web separados o en diferentes momentos para comparar su eficacia relativa. Asimismo, los investigadores en línea utilizan los mensajes de texto de varias maneras: para chatear con un encuestado, para profundizar un tema con el miembro de un grupo o para dirigir a los encuestados a un sitio web. Los mensajes de texto también son una forma útil de hacer que los adolescentes se sinceren sobre un tema.

Contacto personal. El método de la entrevista personal es el más versátil, puesto que el entrevistador formula más preguntas y anota observaciones adicionales sobre el entrevistado, como su lenguaje corporal y su atuendo. Sin embargo, la entrevista personal es el método más costoso, está sujeto al sesgo del entrevistador y requiere mayor planeación y supervisión. En el caso de entrevistas concertadas, el entrevistador hace una cita con el sujeto y le ofrece un pequeño incentivo. En las entrevistas por intercepción, el entrevistador aborda a las personas en un centro comercial o en una calle transitada y les pide permiso para hacerles unas preguntas. Estas entrevistas deben ser breves y corren el riesgo de incluir muestras no probabilísticas (no aleatorias).

Correo postal o correo electrónico. El cuestionario por correo constituye la mejor forma de llegar hasta quienes no conceden entrevistas personales o cuyas respuestas se ven influidas o distorsionadas por los entrevistadores. Los cuestionarios por correo requieren que las preguntas se formulen de manera sencilla y clara. Desafortunadamente, la tasa de respuesta es baja o lenta.

Contacto telefónico. La entrevista telefónica es un buen método para recabar información rápidamente, además ofrece la ventaja de que el entrevistador aclara el sentido de las preguntas si el sujeto encuestado no las comprende. Deben ser breves y no demasiado personales. Aunque la tasa de respuesta es más elevada que la de los cuestionarios enviados por correo, en Estados Unidos las entrevistas telefónicas son cada vez más difíciles de realizar debido a la creciente antipatía que sienten los consumidores hacia el telemarketing.

Minería de datos (*data mining*). A través de la minería de datos, los estadísticos de marketing extraen, de la masa de datos, información útil sobre individuos, tendencias y segmentos.[24] La minería de datos utiliza técnicas estadísticas y matemáticas sofisticadas como el análisis de conglomerados (agrupación de objetos para garantizar que sean del mismo grupo o que los conglomerados son más similares entre sí que los de otros grupos), el modelado predictivo (previsión de resultados de eventos inciertos) y el modelado cognitivo (simulación de la toma de decisiones y la resolución de problemas humanos mediante un modelo informatizado).

En general, las empresas usan sus datos de varias maneras para crear valor para el cliente y obtener una ventaja competitiva:

- ***Identificar clientes potenciales*:** muchas empresas generan oportunidades de venta anunciando sus productos o servicios al incluir una función de respuesta (como un enlace a una página de inicio, una tarjeta de respuesta comercial o un número de teléfono gratuito) para crear una base de datos de las respuestas de los clientes. La empresa clasifica la base de datos para identificar a los mejores prospectos y luego los contacta por correo, correo electrónico o teléfono para tratar de convertirlos en clientes.
- ***Decidir qué clientes deberían recibir una oferta en particular*:** las empresas interesadas en vender, aumentar las ventas y realizar ventas cruzadas, establecen criterios que describen al cliente objetivo ideal para una oferta en particular. Luego, buscan en sus bases de datos de clientes aquellos que más se parecen al ideal. Al observar las tasas de respuesta, una empresa mejora su precisión en la segmentación. Tras una venta, configura una secuencia automática de actividades por correo electrónico: una semana después, envía una nota de agradecimiento; cinco semanas después envía una nueva oferta; 10 semanas después (si el cliente no ha respondido) envía una oferta con un descuento especial.
- ***Fidelizar a los clientes:*** las empresas generan interés y entusiasmo recordando las preferencias de los clientes y enviando obsequios apropiados, cupones de descuento y material de lectura interesante.
- ***Reactivar las compras de los clientes:*** los programas de correo automático (marketing automático) envían tarjetas de cumpleaños o aniversario, recordatorios de compras navideñas o promociones fuera de temporada. La base de datos ayuda a la empresa a realizar ofertas atractivas u oportunas.
- ***Evitar errores graves con los clientes:*** un importante banco confesó una serie de errores que había cometido al no utilizar bien su base de datos de clientes. Así, el banco le cobró a un cliente una multa por un pago atrasado de su hipoteca, sin tener en cuenta que dirigía una empresa y que era uno de los principales depositantes del banco. El cliente abandonó la institución. En un segundo caso, dos miembros diferentes del personal del banco telefonearon al mismo cliente hipotecario y le ofrecieron un préstamo con garantía hipotecaria a precios distintos. Ninguno sabía que el otro había hecho la llamada. En un tercer caso, el banco le dio a un cliente de primera calidad solo un servicio estándar en otro país.

ANALIZAR LA INFORMACIÓN Y TOMAR LA DECISIÓN

El penúltimo paso del proceso consiste en extraer conclusiones tabulando los datos y elaborando medidas de resumen. Los investigadores calculan medias y medidas de dispersión para las principales variables y aplican algunas técnicas estadísticas avanzadas y modelos de decisión con la esperanza de descubrir hallazgos adicionales. Ponen a prueba distintas hipótesis y teorías, aplicando análisis de sensibilidad para comprobar los supuestos y la solidez de las conclusiones.

Los principales hallazgos de la encuesta para el caso de American Airlines mostraron que:

- Los pasajeros utilizarían el servicio wifi de alta velocidad, principalmente, para permanecer conectados, recibir y enviar documentos, además, de correos electrónicos de gran tamaño. Algunos también navegarían en Internet para descargar videos y canciones. Cargarían el costo a sus empleadores.
- Cerca de 5 de cada 10 pasajeros de primera clase utilizarían el servicio wifi de gran velocidad durante el vuelo por 25 dólares, mientras que 6 lo utilizarían por 15 dólares. De esta manera, una tarifa de 15 dólares generaría menos ingresos (90 dólares = 6 × 15 dólares) que una de 25 dólares (125 dólares = 5 × 25 dólares). Suponiendo que el vuelo en cuestión se realizara los 365 días del año, este servicio le produciría a American ingresos anuales por 45 625 dólares (125 dólares × 365). Dada una inversión de 90 000 dólares por avión, la empresa tardaría dos años en recuperarla.

- Ofrecer un servicio wifi de gran velocidad reforzaría la imagen pública de American Airlines como aerolínea innovadora y progresista, además de que conseguiría nuevos pasajeros y la buena disposición de los actuales.

Los gerentes de American Airlines que encargaron la investigación necesitan ponderar las evidencias. Si no confían demasiado en estas, es posible que decidan no lanzar el servicio de wifi de gran velocidad. Si están predispuestos a lanzar el servicio, las conclusiones reafirmarán su propósito. Incluso pueden decidir estudiar el tema con mayor detalle y ampliar la investigación. La decisión es suya, pero una investigación rigurosa les permite comprender mejor la cuestión.

Es fundamental al analizar la información disponible y tomar una decisión poder trazar una línea entre los datos del mercado y su conocimiento. La información no es conocimiento, señaló Albert Einstein. Del mismo modo, los datos de mercado por sí solos no son muy útiles a menos que ofrezcan información que mejore la comprensión del problema por parte de los gerentes, así como la rentabilidad de sus acciones. Por lo tanto, interpretar los datos y relacionarlos con el problema juega un papel crucial en la toma de decisiones gerenciales.

Medición de la demanda del mercado

Comprender el entorno de marketing y realizar una investigación de marketing ayudaría a identificar oportunidades de marketing. Luego, la empresa debe medir y pronosticar el tamaño, el crecimiento y el potencial de ganancias de cada nueva oportunidad. Los pronósticos de ventas realizados por marketing son utilizados por finanzas para recaudar efectivo para inversiones y operaciones; por fabricación para establecer la capacidad y la producción; por compras para adquirir la cantidad correcta de suministros; y por recursos humanos para contratar a los trabajadores necesarios. Si el pronóstico es erróneo, la empresa enfrentará un exceso o un inventario inadecuado. Debido a que se basa en las estimaciones de la demanda, los gerentes deben definir exactamente lo que quieren decir con "demanda del mercado".

El grupo Performance Materials de DuPont sabía que incluso cuando DuPont Tyvek tenía la participación dominante en el mercado de 100 millones de dólares para membranas de barrera de aire en la construcción, existía una mayor oportunidad de aprovechar todo el mercado de la construcción de viviendas de Estados Unidos de miles de millones de dólares con productos y servicios adicionales.

CONCEPTOS CLAVE DE LA MEDICIÓN DE LA DEMANDA

Los principales conceptos de la medición de la demanda son la demanda del mercado/empresa, el pronóstico del mercado, la previsión de ventas de la empresa, el potencial de mercado y el potencial de ventas de la compañía. Discutiremos estos conceptos con más detalle a continuación.

La **demanda del mercado** para una oferta es el volumen total que compraría un grupo de clientes definido en un área geográfica señalada, durante un período de tiempo indicado en un entorno de marketing establecido bajo un programa de marketing planteado.

La **demanda de la empresa** es la participación estimada de la compañía en la demanda del mercado, según los niveles de esfuerzos de marketing de la empresa en un período de tiempo determinado. Depende de cómo se perciban los productos, los servicios, los precios y las comunicaciones de la empresa en relación con los de la competencia. En igualdad de condiciones, la cuota de mercado de la empresa está en función de la escala relativa y la eficacia de sus gastos en el mercado. Como se señaló anteriormente, los creadores de modelos de marketing han desarrollado funciones de respuesta de ventas para medir cómo se ven afectadas por su nivel de gastos de marketing, mezcla de marketing y efectividad de marketing.[25]

La demanda del mercado correspondiente al nivel real de gastos de marketing de la industria se denomina **pronóstico del mercado.**

La **previsión de ventas de la empresa** es el nivel esperado de ventas de la compañía basado en un plan de marketing elegido y un entorno de marketing preconcebido. Otros dos conceptos son importantes. El primero es la *cuota de ventas* que es el objetivo de ventas establecido para una línea de productos, una división de la empresa o un representante de ventas. Es un instrumento gerencial para definir y estimular el esfuerzo de ventas y se fija ligeramente por encima de las ventas estimadas para empujar el esfuerzo de ventas. El segundo concepto es el *presupuesto de ventas* que es una estimación conservadora del volumen esperado de ventas, principalmente, para tomar decisiones actuales de compras, producción y flujo de efectivo. Se basa en la necesidad de evitar un riesgo excesivo y, por lo general, se establece apenas por debajo del pronóstico de ventas.

El **potencial de mercado** total consiste en las ventas máximas disponibles para todas las empresas de un sector durante un período determinado, con un nivel establecido de esfuerzo de marketing del sector y en las condiciones medioambientales existentes. El pronóstico del mercado muestra la demanda esperada del mercado, no la demanda máxima del mercado. Para esto último, necesitamos visualizar el nivel de demanda del mercado resultante de un rango muy alto de gastos de marketing de la industria, donde los aumentos adicionales en el esfuerzo de marketing tendrían poco efecto. El potencial de mercado es el límite al que se acerca la demanda del mercado a medida que los gastos de marketing de la industria se aproximan al infinito para un entorno de marketing determinado. La frase "para un entorno de mercado determinado" es crucial.

Consideremos el potencial de mercado para los automóviles. Es más alto durante la prosperidad que durante la recesión. Una forma común de estimar el potencial total del mercado es multiplicar el número potencial de compradores por la cantidad promedio que adquiere cada comprador y, luego, por el precio.

El **potencial de ventas de la empresa** es el límite de ventas al que se acerca la demanda de la compañía a medida que aumenta el esfuerzo de marketing en relación con el de los competidores. El límite absoluto de la demanda de la empresa es, por supuesto, el potencial de mercado. Los dos serían iguales si la empresa capturara el 100 % del mercado. En la mayoría de los casos, el potencial de ventas de la empresa es menor que el potencial del mercado, incluso cuando los gastos de marketing de la compañía aumentan considerablemente. Cada competidor tiene un núcleo duro de compradores leales que no responden a los esfuerzos de otras empresas por atraerlos, lo que hace que sea un desafío capturar a todos los clientes de la competencia en el mercado.

PRONÓSTICO DE LA DEMANDA DEL MERCADO

Pronosticar es el arte de anticipar lo que es probable que hagan los compradores bajo un conjunto dado de condiciones. Para los principales bienes de consumo duraderos, como los electrodomésticos, las organizaciones de investigación realizan encuestas periódicas sobre las intenciones de compra de los consumidores, haciendo preguntas como: ¿tiene la intención de comprar un automóvil en los próximos seis meses? Las encuestas también indagan sobre las finanzas personales presentes y futuras de los consumidores, así como sus expectativas sobre la economía. Combinan fragmentos de información en la medida de la confianza del consumidor (Conference Board) o de sus sentimientos (Survey Research Center of the University of Michigan). En la mayoría de los mercados, un buen pronóstico es un factor clave para el éxito.

Las empresas comúnmente preparan primero un pronóstico macroeconómico, luego un pronóstico de la industria y después un pronóstico de ventas de la compañía. El pronóstico macroeconómico proyecta la inflación, el desempleo, las tasas de interés, el gasto del consumidor, la inversión empresarial, el gasto público, las exportaciones netas y otras variables. El resultado final es un pronóstico del producto interno bruto (PIB) que la empresa usa, junto con otros indicadores del entorno, para prever las ventas de la industria. La empresa obtiene su previsión de ventas suponiendo que ganará una determinada cuota de mercado.

¿Cómo elaboran las empresas sus pronósticos? Pueden hacer sus propios pronósticos o comprarlos de fuentes externas, como empresas de investigación de mercados que entrevistan a clientes, distribuidores y otras partes informadas. Las empresas de pronóstico especializadas hacen pronósticos a largo plazo de componentes macroambientales particulares, como la población, los recursos naturales y la tecnología. Algunos ejemplos son IHS Global Insight (fusión de Data Resources y Wharton Econometric Forecasting Associates), Forrester Research y Gartner Group. Las empresas de investigación futuristas como el Institute for the Future, el Hudson Institute y el Futures Group desarrollan escenarios especulativos.

Todos los pronósticos se construyen sobre una de estas tres bases de información: lo que la gente dice, lo que la gente hace o lo que la gente ha hecho. Usar lo que dice la gente requiere aplicar encuestas de intención de compra, compuestas de las opiniones de la fuerza de ventas y las opiniones de los expertos. Construir un pronóstico sobre lo que hace la gente significa poner el producto en un mercado de prueba para medir la respuestas del comprador. Finalmente, para usar lo que la gente ha hecho, las empresas analizan registros de comportamiento de compra en el pasado o usan análisis de series de tiempo o análisis estadísticos de la demanda.

- **Ventas de la industria y cuota de mercado.** La asociación comercial de la industria recopilará y publicará las ventas totales del sector, aunque no enumera las ventas de empresas individuales por separado. Sin embargo, con esta información, cada empresa evaluará su propio desempeño frente al de la industria en su conjunto. Si las ventas de una empresa aumentan un 5 % al año y las ventas de la industria aumentan un 10 %, la compañía estará perdiendo su posición relativa en el sector.

  Otra forma de estimar las ventas es comprar informes de una empresa de investigación de mercados que audite las ventas totales y las ventas de marca. Nielsen Media Research audita las ventas minoristas en varias categorías de productos de supermercados y farmacias. Una empresa compraría esta información para comparar su desempeño con el de la industria total o con cualquier competidor para ver si está ganando o perdiendo participación, en general o por marca. Debido a que los distribuidores no brindan información sobre cuántos productos de la competencia están vendiendo, los especialistas en marketing de empresa a empresa operan con menos conocimiento de los resultados de su participación en el mercado.
- **Encuesta sobre las intenciones de los compradores.** En el caso de las compras empresariales, las empresas de investigación llevan a cabo encuestas sobre las intenciones de compra de plantas, equipos y materiales, que tienen un margen de error del 10 %. Estas encuestas son útiles para estimar la demanda de productos industriales, bienes de consumo duraderos, compras de productos que requieren planificación anticipada y nuevos productos. Su valor aumenta en la medida en que los compradores son pocos, el costo de llegar a ellos es bajo y tienen intenciones claras que voluntariamente divulgan e implementan. Una técnica estadística popular basada en encuestas usada en la investigación de mercado es el análisis conjunto, que ayuda a determinar cómo los clientes valoran los diferentes atributos (características del producto, beneficios del servicio y precio) que componen una oferta en particular.[26]
- **Opiniones del compuesto de la fuerza de ventas.** Cuando entrevistar a los compradores no es práctico, la empresa le pide a sus representantes de ventas que calculen sus ventas futuras. Los pronósticos

de la fuerza de ventas producen una serie de beneficios. Los representantes de ventas tienen una mejor percepción de las tendencias en desarrollo que cualquier otro grupo y la previsión les brinda una mayor confianza en sus cuotas de ventas, así como más incentivos para alcanzarlas. Un procedimiento de previsión "de base" proporciona estimaciones detalladas desglosadas por producto, territorio, cliente y representante de ventas.

Sin embargo, pocas empresas utilizan estas estimaciones sin hacer algunos ajustes. Los representantes de ventas son, a veces, pesimistas u optimistas, pues no saben cómo los planes de marketing de la empresa influirán en las ventas futuras en su territorio o subestiman deliberadamente la demanda para que la empresa establezca una cuota de ventas baja. Para fomentar una mejor estimación, la compañía podría ofrecer incentivos o asistencia, como información sobre planes de marketing o los pronósticos anteriores comparados con las ventas reales.

- **Opinión de los expertos**. Las empresas también obtienen pronósticos de expertos, como comerciantes, distribuidores, proveedores, consultores de marketing y asociaciones comerciales. Las estimaciones de los distribuidores están sujetas a las mismas fortalezas y debilidades que las estimaciones de la fuerza de ventas. Muchas empresas compran pronósticos económicos y de la industria de compañías de pronósticos económicos conocidas que disponen de más datos y ofrecen más experiencia en la previsión.

  En ocasiones, las empresas invitan a un grupo de expertos para preparar un pronóstico. Los expertos intercambian puntos de vista y producen una estimación como grupo (método de discusión grupal) o individualmente, en cuyo caso otro analista combina los resultados en una sola estimación (combinación de estimaciones individuales). A continuación se celebran nuevas rondas de estimaciones y perfeccionamiento (método Delphi).[27]
- **Análisis histórico de ventas.** Las empresas elaboran pronósticos de ventas basándose en las ventas anteriores. El *análisis de series de tiempo* divide las ventas pasadas en cuatro componentes (tendencia, ciclo, estacionalidad y error) y los proyecta hacia el futuro. El alisamiento *exponencial* proyecta las ventas del próximo período combinando las ventas más recientes, dando más peso a las últimas. El *análisis estadístico de la demanda* mide el impacto de un conjunto de factores causales (como los ingresos, los gastos de marketing y el precio) en el nivel de ventas. El *análisis econométrico* construye conjuntos de ecuaciones que describen un sistema y obtienen estadísticamente los diferentes parámetros que componen las ecuaciones. Las técnicas avanzadas de aprendizaje automático están revolucionando el marketing al automatizar y acelerar tareas que van desde el análisis de ventas e ingresos hasta la detección de tendencias de la industria.
- **Método de prueba de mercado.** Cuando los compradores no planifican sus compras cuidadosamente o los expertos no están disponibles o no son confiables, una prueba de mercado directa ayuda a pronosticar las ventas de nuevos productos o las ventas de productos establecidos en un nuevo canal de distribución o territorio.

Medición de la productividad del marketing

Aunque es fácil cuantificar los gastos de marketing y las inversiones como insumos en el corto plazo, es posible que sus resultados (como un mayor conocimiento de la marca, una mejor imagen de esta, una mayor fidelidad de los clientes y perspectivas de nuevos productos) tarden meses y hasta años en manifestarse. Mientras tanto, una serie de cambios internos y externos en el entorno de marketing de la organización podrían coincidir con los gastos de marketing, lo que dificultaría la tarea de aislar sus efectos.[28]

Sin embargo, la investigación de marketing debe evaluar la eficiencia y eficacia de las actividades de marketing. Existen dos enfoques complementarios para medir la productividad del marketing: (1) las *métricas de marketing* para evaluar sus efectos y (2) *los modelos de marketing mix* para identificar las relaciones causales y estudiar cómo influyen las actividades de marketing en los resultados finales. Los **tableros de mando de marketing** son una forma estructurada de difundir los conocimientos obtenidos a partir de estos dos enfoques.

MÉTRICAS DE MARKETING

Los especialistas en marketing emplean diversas medidas para evaluar los efectos del marketing.[29] Las métricas de marketing son el conjunto de medidas que utilizan las empresas para cuantificar, comparar e interpretar su desempeño.[30]

El director de marketing de los cosméticos Mary Kay se concentraría en cuatro indicadores de la fortaleza de la marca a largo plazo (consciencia de marca, consideración, prueba y productividad de sus consultores de belleza durante 12 meses), así como también en una serie de métricas específicas de programas de corto plazo, como el número de impactos publicitarios, el tráfico del sitio web y la conversión de compras.

La vicepresidenta de marketing de Virgin America examinaría un amplio conjunto de métricas en línea: costo por adquisición, costo por clic y costo por cada mil visualizaciones. También se fijaría en el total de dólares obtenidos de las búsquedas naturales, de pago y de la publicidad gráfica *online*, así como en el seguimiento de los resultados y otras métricas del mundo *offline*.

Los especialistas en marketing eligen una o varias métricas basándose en los temas o problemas particulares que enfrentan. Mindbody, un proveedor en línea de *software* para gestión de negocios de las industrias de bienestar y belleza de todo el mundo, registra diversas variables en línea, como las conversiones de la página de destino, el porcentaje de clics de los anuncios en línea y la clasificación en las búsquedas

de Google. Asimismo, Mindbody vigila semanalmente las siguientes métricas en línea: (1) el *análisis de sitios web*, que detalla la navegación por el sitio y la interacción en línea; (2) la *presencia en redes sociales*, que muestra las diferentes respuestas demográficas y geográficas a los canales de las redes sociales en los diversos mercados; y (3) las *estadísticas del marketing de permiso*, que miden las interacciones y la participación con los consumidores a partir de correos electrónicos automatizados.

Tim Ambler, de la London Business School, considera que las empresas podrían dividir la evaluación del desempeño de marketing en dos partes: los resultados a corto plazo y los cambios en el valor de la marca.[31] Los resultados a corto plazo reflejan las pérdidas y las ganancias según el volumen de ventas, el valor para los accionistas o una combinación de ambos factores. Los cálculos del valor de la marca podrían incluir la apreciación por parte de los clientes, sus actitudes y comportamientos; la participación de mercado; el precio relativo; el número de quejas; la distribución y disponibilidad; el número total de clientes; la calidad percibida; así como la lealtad y la retención.[32]

Asimismo, las empresas revisan un amplio conjunto de métricas internas, como la innovación. Por ejemplo, 3M trata de determinar la proporción de las ventas como resultado de sus innovaciones recientes. Ambler también recomienda que se desarrollen métricas para evaluar a los empleados y argumenta que "los usuarios finales son los últimos clientes, pero los primeros son los propios empleados, por lo que es necesario tomar el pulso al mercado interno de forma regular".

MODELOS DE MARKETING MIX

La responsabilidad del marketing también implica que los especialistas deben calcular en forma más precisa los efectos de las diferentes inversiones en marketing. Los modelos de **marketing mix** analizan información de diversas fuentes, como los datos de escáner en el punto de venta, los datos de envíos, la fijación de precios, los datos de inversión en medios de comunicación y promociones, con la finalidad de comprender de manera precisa los efectos de las distintas actividades de marketing.[33] Para lograr una comprensión más profunda, los especialistas en marketing realizan análisis multivariados, como el análisis de regresión, para determinar de qué manera influyen los diferentes elementos de marketing en los resultados más relevantes, como las ventas de la marca o la cuota de mercado.

Especialmente popular entre las empresas de marketing de productos envasados, como Procter & Gamble, Clorox y Colgate, son los resultados de los modelos de marketing mix que ayudan a asignar o reasignar los gastos. Los análisis exploran qué parte de los presupuestos publicitarios se desperdician, cuáles son los niveles óptimos de gasto y cuáles deberían ser los niveles mínimos de inversión.

Aunque el modelo de marketing mix ayuda a aislar los efectos es menos eficaz a la hora de evaluar cómo funcionan combinados los distintos elementos de marketing. Dave Reibstein, de Wharton, también señala que tiene otras tres deficiencias:[34] (1) el modelo marketing mix se concentra en el crecimiento incremental y no en la línea base de las ventas o en los efectos a largo plazo; (2) la integración de métricas importantes como la satisfacción del cliente, el conocimiento y el valor de la marca en el modelo de marketing mix es limitada; y (3) los modelos de marketing mix, por lo general, no incorporan las métricas relacionadas con la competencia, la distribución o la fuerza de ventas (la empresa media gasta mucho más en la fuerza de ventas y la promoción comercial que en publicidad o promoción del consumidor).

TABLERO DE MANDO DE MARKETING

Las empresas también utilizan procesos y sistemas organizacionales para asegurarse de maximizar el valor de todas estas métricas. La gerencia podría elaborar un resumen de las métricas de marketing internas y externas más relevantes en un tablero de mando de marketing para sintetizarlas e interpretarlas. Los tableros de mando de marketing son como el tablero de instrumentos de un automóvil o un avión, ya que muestran los indicadores en tiempo real para asegurar su correcto funcionamiento. Definido de manera formal, el tablero de mando de marketing es "un conjunto conciso de impulsores de desempeño interconectados para ser visualizados en toda la organización".[35] Las aportaciones de la empresa a los tableros de mando de marketing deben incluir dos cuadros de mando clave basados en el mercado: uno que refleje el rendimiento y otro que proporcione posibles señales de alerta temprana.

Los tableros de mando son tan buenos como la información en que se basan, aunque sofisticadas herramientas de visualización ayuden a dar vida a los datos. La codificación por colores, los símbolos y los diferentes tipos de gráficos, las tablas e indicadores son efectivos y fáciles de utilizar. Asimismo, algunas empresas están nombrando encargados de control de marketing para que revisen los presupuestos y los gastos de marketing. Cada vez más, estos controladores utilizan *software* de inteligencia empresarial para crear versiones digitales de tableros de mando de marketing que agregan datos de fuentes internas y externas.

Los tableros de mando de marketing proporcionan toda la información actualizada necesaria para llevar a cabo las operaciones comerciales de una empresa, como las ventas reales frente al pronóstico de ventas, la eficacia de los canales de distribución, la evolución del valor de la marca y el desarrollo del capital humano. Un tablero de mando eficaz se debería centrar en el pensamiento, en mejorar las comunicaciones internas y en revelar qué inversiones en marketing están dando frutos y cuáles no. Existen cuatro "procedimientos" de medición comunes que los especialistas en marketing están usando en la actualidad.[36]

- El *procedimiento para obtener las métricas del cliente* se basa en observar la forma en que los posibles compradores se convierten en clientes, desde la consciencia de la existencia y prueba de la marca hasta la compra repetida o algún modelo menos lineal. Esta área también examina cómo la experiencia de los clientes contribuye a la percepción del valor y a la ventaja competitiva.

- El *procedimiento para obtener las métricas de cada unidad* refleja lo que los especialistas en marketing saben sobre las ventas de las unidades de productos o servicios: cuánto se vende por línea de producto y/o por zona geográfica; el costo de marketing por unidad vendida como un criterio de eficiencia; y dónde y cómo se optimiza el margen en términos de las características de la línea de producto o del canal de distribución.
- *El procedimiento de las métricas de flujo de efectivo* se centra en la eficacia de los gastos de marketing para obtener rendimientos a corto plazo. Los modelos de rendimiento sobre la inversión de los programas y las campañas miden el impacto inmediato o el valor presente neto de las ganancias esperadas de una inversión determinada.
- El *procedimiento de las métricas de marca* realiza un seguimiento del desarrollo de los efectos del marketing en el largo plazo, a través de medidas de valor de la marca, que se evalúan desde la perspectiva de los clientes actuales y potenciales en relación con la percepción de la marca, así como la situación financiera general de la marca.

De manera ideal, con el tiempo, el número de métricas incluidas en el tablero se reducirá a un puñado de factores clave. Mientras tanto, el proceso de desarrollar y refinar el tablero de mando de marketing, sin duda, planteará y resolverá muchas preguntas clave sobre el negocio.

Ciertos ejecutivos temen perder el panorama general si se concentran demasiado en el conjunto de números que aparecen en el tablero de mando. Algunos críticos están preocupados por la privacidad y por la presión que la técnica ejerce sobre los empleados. Sin embargo, casi todos los expertos consideran que los beneficios superan a los riesgos.

VISIÓN DE **marketing**

Seis maneras de obtener nuevas ideas de sus clientes

Los clientes (consumidores y empresas) son una fuente eficaz para generar nuevas ideas que podrían conducir a ofertas de mercado exitosas. A continuación, se describen varias estrategias populares para recopilar información de clientes actuales y potenciales.

- Observe cómo los clientes están utilizando su producto. Medtronic, una empresa de dispositivos médicos, tiene personal de ventas e investigadores de mercado que observan regularmente a los cirujanos de columna que utilizan sus productos y los productos de la competencia, para aprender cómo mejorar sus artículos. Después de vivir con familias de clase media-baja en la Ciudad de México, los investigadores de Procter & Gamble idearon Downy Single Rinse, un suavizante de telas que eliminó un arduo paso del proceso manual de lavado.
- Pregunte a los clientes qué problemas tienen con sus productos. Komatsu Heavy Equipment envió un grupo de ingenieros y diseñadores a los Estados Unidos durante seis meses para viajar con los conductores de equipos y aprender a mejorar sus productos. Al reconocer la frustración de los consumidores con las papas fritas que se rompen y son difíciles de guardar después de abrir la bolsa, Procter & Gamble diseñó las Pringles para que fueran más firmes y uniformes en tamaño, de modo que se envolvieran en una lata protectora tipo pelota de tenis.
- Pregunte a sus clientes sobre los productos de sus sueños. Consulte con sus clientes qué quieren que haga su producto, incluso si el ideal parece imposible. Un usuario de 70 años de edad le dijo a Minolta que le gustaría que la cámara hiciera que los sujetos se vieran mejor y no mostraran las arrugas y el envejecimiento. En respuesta, Minolta produjo una cámara con dos lentes, una para generar imágenes más suaves de los sujetos.
- Solicite activamente comentarios de los clientes. Levi Strauss utiliza paneles de jóvenes para debatir sobre estilos de vida, hábitos, valores y compromisos con la marca; Cisco organiza foros de clientes para mejorar sus ofertas; mientras que Harley-Davidson solicita ideas de productos a su millón de miembros del H.O.G. (Harley Owners Group). El sitio web global corporativo de P&G incluye una sección denominada “Comparta sus pensamientos” para solicitar consejos y comentarios de los clientes.
- Forme una comunidad de entusiastas de la marca que hablen de su producto. Harley-Davidson y Apple tienen fuertes defensores y entusiastas de la marca. Sony participa en diálogos colaborativos con los consumidores para desarrollar conjuntamente sus productos PlayStation. LEGO recurre a niños y adultos entusiastas influyentes para obtener retroalimentación sobre nuevos conceptos de productos en las primeras etapas de desarrollo.
- Anime o desafíe a sus clientes a cambiar o mejorar su producto. Salesforce.com quiere que sus usuarios desarrollen y compartan nuevas aplicaciones de *software* utilizando herramientas de programación sencillas. Internacional Flavours & Fragrances ofrece a sus clientes un conjunto de herramientas para modificar sabores específicos, que luego fabrica IFF. LSI Logic Corporation también proporciona a los clientes herramientas para que diseñen sus propios chips especializados. BMW, por su parte, ha colgado en su sitio web un juego de herramientas para que los clientes desarrollen ideas que utilicen la telemática y los servicios en línea del automóvil.[37]

Resumen

1. La investigación de mercados tiene que ver con la generación de ideas. Los conocimientos de marketing brindan información de diagnóstico sobre cómo y por qué observamos ciertos efectos en el mercado y qué significa eso para los especialistas en marketing. Una buena investigación de mercados se caracteriza por estar basada en un método científico, por ser creativa, por aplicar múltiples métodos de investigación, por la elaboración de modelos precisos, por incluir análisis costo-beneficio, por presentar un escepticismo saludable y por tener un enfoque ético.
2. El proceso de investigación de mercados consiste en definir el problema, desarrollar el plan de investigación, recopilar la información, analizarla y tomar la decisión. Al realizar la investigación, las empresas deben decidir si recopilarán sus propios datos (primarios) o utilizarán datos existentes (secundarios). También deben elegir un enfoque de investigación (observacional, *focus group*, encuesta o conductual) y los instrumentos de investigación (cuestionarios, medidas cualitativas o dispositivos tecnológicos). Además, tienen que decidir sobre un plan de muestreo, métodos de contacto (en línea, en persona, por correo o por teléfono) y las estrategias de extracción de datos.
3. Para estimar la demanda actual, las empresas necesitan determinar el tamaño, el crecimiento y el potencial de ganancias de cada oportunidad de mercado. Para estimar la demanda futura, las empresas aplican encuestas de intención de compra, solicitan la opinión de sus fuerzas de ventas, recopilan opiniones de expertos, analizan ventas pasadas o participan en pruebas de mercado. Los modelos matemáticos, las técnicas estadísticas avanzadas y los procedimientos de recopilación de datos computarizados son esenciales para todos los tipos de pronósticos de demanda y ventas.
4. La investigación de marketing debe evaluar la eficiencia y la eficacia de las actividades de marketing. Los dos enfoques complementarios para medir la productividad del marketing son: (1) las métricas de marketing para evaluar los efectos del marketing y (2) los modelos de marketing mix para estimar las relaciones causales y medir cómo la actividad de marketing afecta los resultados. Las ideas obtenidas de estos dos enfoques deben difundirse dentro de la organización. Los tableros de marketing proporcionan toda la información actualizada al minuto, necesaria para dirigir las operaciones comerciales de una empresa, como las ventas reales frente a las previsiones, la eficacia de los canales de distribución, la evolución de la adecuación de las marcas y el desarrollo del capital humano. Las aportaciones de la empresa a los tableros de mando de marketing deben incluir dos cuadros de mando clave basados en el mercado, que reflejen el rendimiento y proporcionen posibles señales de alerta temprana.

LECCIONES DE **marketing**

IDEO

IDEO es una empresa de diseño internacional con estudios en América del Norte, Asia y Europa. Trabaja con una lista diversa de clientes en los sectores empresarial, gubernamental y social para crear un impacto positivo a través del diseño. IDEO utiliza un enfoque centrado en el ser humano para la resolución de problemas, conocido como "pensamiento de diseño", que prioriza las necesidades de las personas como impulsores centrales en la creación de productos, servicios y experiencias. IDEO ha diseñado productos y servicios como el primer *mouse* de computadora de Apple, una red de escuelas asequibles de clase mundial en Perú, además de un sistema de votación inclusivo y accesible para el condado de Los Ángeles.

IDEO se fundó en 1978, pero tomó su nombre en 1991, como una empresa de diseño que se centraba en la ingeniería de productos. Como muchas otras compañías, inicialmente empleó ingenieros de los campos industrial, eléctrico, de fabricación y químico para crear y mejorar los productos de los clientes. Sin embargo, IDEO se diferenció de otras firmas de diseño por su enfoque multidisciplinario y por la popularización del pensamiento de diseño. A medida que IDEO creció, la empresa asumió una mayor variedad de proyectos y empleó a personas con una gama mucho más amplia de habilidades. Buscó las perspectivas de especialistas en marketing, antropólogos, médicos, maestros, arquitectos y expertos en otros campos.



Fuente: Courtesy of IDEO

Cada aspecto de la empresa (desde la estructura organizativa y los espacios físicos hasta la contratación, capacitación y gestión de los empleados), refleja un conjunto de siete valores fundamentales que IDEO articuló con el objetivo de fomentar una comunidad creativa y colaborativa dentro de la compañía. Los valores son: hable menos, haga más; haga que otros tengan éxito; aprenda del fracaso; acepte la ambigüedad; sea optimista; colabore; y asuma la responsabilidad. En las oficinas de IDEO, los escritorios de los socios y los líderes principales se entrelazan con los escritorios de los diseñadores noveles para crear las condiciones necesarias y generar la colaboración en todos los niveles. Los espacios abiertos y flexibles permiten a los empleados exhibir sus prototipos y organizar sesiones de intercambio de ideas.

IDEO ha aplicado su enfoque de pensamiento de diseño a una variedad de productos, servicios y experiencias innovadoras que abarcan industrias y sectores. Cuando Oral-B le pidió a IDEO que diseñara un nuevo cepillo de dientes para niños pequeños en 1996, IDEO comenzó observando a los pequeños mientras se cepillaban los dientes. Durante sus observaciones, IDEO notó que los niños sostienen sus cepillos de dientes de manera diferente a como lo hacen los adultos. Mientras que los adultos tienen las habilidades motoras finas para mover sus cepillos de dientes con solo los dedos, los niños agarran el cepillo de dientes con el puño para moverlo. Los cepillos de dientes para adultos presentaban problemas para los niños porque eran delgados y difíciles de sostener. IDEO utilizó este descubrimiento para crear un cepillo de dientes con un mango grueso y blando. Esta simple innovación fue ampliamente adoptada y se ha convertido en el factor de forma dominante de los cepillos de dientes para niños.

Otro ejemplo proviene de Los Ángeles, donde los líderes del condado querían renovar su anticuado sistema de votación, que se remonta a la década de 1960. El condado de Los Ángeles contrató a IDEO para diseñar el concepto, la apariencia y el funcionamiento de su sistema actualizado, una solución modular que podría adaptarse con el tiempo. Con casi 5 millones de votantes registrados, el condado de Los Ángeles representa la jurisdicción electoral más grande de los Estados Unidos. Los investigadores de IDEO organizaron eventos de creación de prototipos en centros comunitarios a lo largo y ancho del condado, escuchando a votantes de todas las edades y orígenes. IDEO creó un sistema de votación que sería útil y accesible para todo tipo de votantes: personas con problemas de visión y audición, en silla de ruedas, con dificultades de aprendizaje, que no están familiarizadas con la tecnología y que hablan idiomas distintos del inglés. El nuevo sistema se estrenó durante las primarias presidenciales del 2020.

IDEO también ha colaborado con The North Face para ayudar a construir la historia de la marca de la empresa de productos para actividades al aire libre en China. The North Face quería expandir su presencia en China, pero descubrió que las narrativas de deportes extremos y aventuras utilizadas en la historia de la marca de la compañía en los Estados Unidos no hacían eco en los consumidores chinos. Los investigadores de IDEO descubrieron que los consumidores chinos respondían mejor a una historia de marca que los animara a escapar de la vida de la gran ciudad y disfrutar de la libertad relajante de pasar tiempo con otras personas en la naturaleza. Los investigadores y diseñadores de IDEO ayudaron a crear la campaña de marketing de la empresa en China, así como colaboraron en plataformas digitales y exhibiciones en las tiendas para atraer a nuevos clientes.

En colaboración con J.M. Smucker Company, IDEO ayudó a Folgers, la marca de café para consumo doméstico líder en Estados Unidos, a conectar mejor con el público *millennial*. El resultado de la colaboración fue 1850, una marca inspirada en el legado y la historia de Folgers. IDEO ayudó a diseñar la experiencia del producto en el mercado, incluyendo el envasado, la venta al por menor y la mercancía. Introducido en el 2018, 1850 fue considerado el mejor lanzamiento en la categoría de café para el 2019.

La única constante de las numerosas soluciones de IDEO es su aplicación del diseño centrado en el ser humano. Sigue manteniendo su filosofía de que las mejores soluciones de diseño se encuentran orientando el proceso en torno a los deseos y las necesidades del usuario. IDEO ha aplicado el diseño centrado en el ser humano a multitud de campos, como los servicios financieros, las organizaciones sin ánimo de lucro, la creación de marcas, la atención sanitaria, el aprendizaje y la educación, así como los bienes de consumo.[38]

Preguntas

1. ¿Por qué IDEO ha tenido tanto éxito?
2. ¿Cuál es el reto más difícil que enfrenta IDEO a la hora de llevar a cabo sus actividades de investigación y diseñar sus productos?
3. Al final, IDEO crea grandes soluciones para empresas que después reciben todo el crédito. ¿Debería tratar de crear una mayor consciencia de marca para sí misma?, ¿por qué?

LECCIONES DE **marketing**

LEGO

LEGO es uno de los juguetes más reconocidos del mundo. Los pequeños y coloridos bloques de construcción han generado innumerables juegos, figuritas, videojuegos e incluso películas y parques temáticos. LEGO se basa en un concepto muy simple: cada bloque encaja con todos los demás bloques, lo que crea una combinación infinita de edificios, robots, automóviles y cualquier otra cosa que el usuario piense. LEGO emplea un enfoque de pensamiento de diseño para la innovación de sus productos, manteniendo las cosas frescas con nuevos lanzamientos que utilizan los ladrillos de colores de manera creativa. En el 2017, LEGO se convirtió en el



Fuente: Hemis/Alamy Stock Photo

fabricante de juguetes más grande del mundo y es una de las marcas más sólidas en todas las industrias.

La empresa LEGO comenzó en 1932, en una pequeña tienda ubicada en Billund, Dinamarca. El carpintero Ole Kirk Christiansen vendía juguetes de madera, escaleras de mano y tablas de planchar con su hijo Godtfred. Dos años más tarde, la pareja llamó a su negocio LEGO, abreviatura de las palabras danesas *leg godt*, que se traducen como "jugar bien". Durante los siguientes años, LEGO amplió su línea de productos para incluir patos de madera, ganchos para colgar la ropa y ladrillos de madera simple. No fue hasta 1947, cuando LEGO compró una máquina de moldeo por inyección de plástico, que comenzó a producir en masa juguetes de plástico que sirvieron como predecesores del ladrillo LEGO moderno. En 1957, LEGO creó el bloque de plástico entrelazado y al año siguiente introdujo el mecanismo de acoplamiento de tubo y taco, que se convirtió en el modelo para todos los futuros juguetes LEGO. Los ladrillos LEGO se hicieron muy populares entre los clientes y la empresa comenzó a expandirse por todo el mundo a principios de la década de 1960. En 1964, la compañía empezó a vender juegos, que incluían las piezas y las instrucciones para construir un modelo en particular. Poco después, los conjuntos temáticos de películas y libros como las series de *Harry Potter*, *Star Wars* y *Jurassic Park* se convirtieron en algunos de los juguetes infantiles más buscados del mundo.

El crecimiento y la expansión de LEGO se ralentizaron a finales del siglo XX. Las tasas de natalidad habían disminuido y los niños estaban menos interesados en los juguetes que no ofrecían una gratificación instantánea. Los muchos parques temáticos que LEGO abrió en el mundo no generaron ganancias debido a la falta de familiaridad de la empresa con la industria hotelera. LEGO comenzó a producir juegos únicos y cada vez más complejos para atraer a más clientes, pero las ventas no lograron crecer. La mayor complejidad de los ladrillos LEGO también hizo que la producción fuera más complicada y que el inventario sea más difícil de administrar. Los principales minoristas terminaron con grandes porciones de inventario sin vender, incluso durante las temporadas navideñas. En 1998, la empresa sufrió su primera pérdida financiera y, en el 2003, LEGO estaba al borde de la quiebra.

En el 2004, Jorgen Knudstorp fue ascendido a director ejecutivo, solo tres años después de llegar a la empresa. Knudstorp, que había trabajado anteriormente en McKinsey & Company, comenzó a cambiar la compañía y mejorar los procesos comerciales, reducir costos y administrar eficientemente el flujo de caja, lo que estabilizó a la empresa. Para revivir la popularidad de los juguetes LEGO, Knudstorp se centró en gran medida en la innovación y en la investigación del mercado y del consumidor. Knudstorp creía que para reavivar la conexión emocional entre los clientes y los juguetes LEGO, tenían que comprender profundamente los deseos y el comportamiento de cada cliente.

El cambio de LEGO hacia una toma de decisiones basada en una investigación exhaustiva redujo la complejidad de la producción y garantizó el éxito de los lanzamientos de sus productos. En el 2011, la empresa presentó la línea LEGO Friends, un esfuerzo por atraer a más niñas a la marca. La investigación de mercado de la compañía llevó a la conclusión de que las niñas preferían usar sus sets de LEGO para juegos de rol, mientras que los niños disfrutaban de narrativas e historias sólidas, como las que ofrecen los sets Ninjago y Legends of Chima. Tanto las niñas como los niños disfrutaron del aspecto de construcción de LEGO. La línea LEGO Friends ofrecía más escenarios y ubicaciones, como centros comerciales, juguerías y laboratorios creativos, para que las niñas usaran sus figuritas en sus juegos de rol. La línea prendió con fuerza en los mercados de todo el mundo, como China, Alemania y Estados Unidos.

LEGO también estableció Future Lab, un equipo secreto de investigación y desarrollo que es responsable de crear algunas de sus líneas de juguetes más innovadoras y exitosas. Los equipos de Future Lab están formados por diseñadores industriales, programadores, especialistas en marketing y maestros constructores, que intercambian ideas para generar productos modernos. Durante un viaje de campo anual de una semana a Barcelona, los equipos de Future Lab intercambian ideas y producen prototipos a partir de contenedores de ladrillos, *software* de animación y cámaras digitales de calidad profesional. Los prototipos más exitosos generados se continúan en Dinamarca, donde las ideas viables se lanzan a la producción. Las líneas de juguetes LEGO creadas por Future Lab incluyen LEGO Mindstorms, una plataforma de robótica propuesta en colaboración con el MIT; LEGO Fusion, una aplicación de realidad aumentada; y LEGO Architecture, colecciones que modelan los edificios más famosos del mundo.

En el 2017, LEGO superó a su rival Mattel para convertirse en el mayor fabricante de juguetes del mundo. Aunque LEGO ha disfrutado de un gran éxito financiero desde su punto más bajo en el 2003, los estudios de la compañía indican que los niños pasan cada vez menos tiempo jugando con juguetes físicos. En una era cada vez más digital, LEGO debe continuar investigando a sus clientes y experimentando con líneas de productos innovadoras para permanecer en la cima de la industria del juguete.[39]

Preguntas

1. ¿Cómo logra LEGO reinventar constantemente su negocio?
2. ¿Qué papel ha desempeñado la investigación de mercados en el éxito de LEGO?
3. ¿Qué diferencia a LEGO de sus competidores?, ¿es sostenible la ventaja competitiva de LEGO?

CAPÍTULO 6

Identificación de segmentos de mercado y mercados meta



Cuando el consumo de sopa enlatada cayó junto con su participación en el mercado, Campbell se dispuso a estudiar los hábitos de los consumidores *millennials*. Esto resultó en una nueva línea de sopas listas para comer con sabores más exóticos y promocionadas completamente en Internet.

Fuente: Radu Bercan/ Alamy Stock Photo

Las empresas no logran conectarse con todos los clientes en mercados grandes, amplios o diversos. Necesitan identificar los segmentos de mercado a los que atenderán con eficacia. Identificarlos requiere una comprensión profunda del comportamiento del consumidor y un pensamiento estratégico sobre lo que hace que cada segmento sea único y diferente. Distinguir y satisfacer de manera única los segmentos de mercado correctos es clave para el éxito del marketing. Campbell es una de las muchas empresas que intentan enfrentarse al consumidor *millennial* más joven.

>>> Las icónicas latas de sopa en colores rojo y blanco de Campbell Soup Company representan una de las marcas estadounidenses más famosas y hasta fueron tema de un cuadro de Andy Warhol. Sin embargo, hace varios años, esta empresa centenaria sufrió un doble revés: el consumo global de sopa enlatada descendió 13 % y la participación de mercado de Campbell bajó del 67 % al 53 % debido a la popularidad de las sopas naturales y de calidad superior. Para detener la caída de las ventas, la empresa decidió entender mejor a los consumidores de 18 a 34 años, los cuales conforman el 25 % de la población estadounidense y afectarán el futuro de Campbell de manera profunda. Adoptando un enfoque de investigación antropológica, Campbell envió a sus ejecutivos a estudiar cara a cara a los consumidores *millennials* en "núcleos de mercado hípster" como Londres, Austin (Texas), Portland (Oregón) y Washington (D. C.). Los investigadores

organizaron "convivencias" (en las que fueron de compras con consumidores jóvenes y comieron con ellos en sus casas) y "salidas a comer juntos" (cenaron con ellos en restaurantes). ¿Cuáles fueron los principales hallazgos? A los *millennials* les encantan las especias y comen alimentos más exóticos que sus padres, ¡solo que no saben prepararlos en su casa! La solución de Campbell fue la nueva línea de sopas instantáneas Campbell's Go en seis sabores diferentes, como pollo estilo marroquí con garbanzo, chorizo picante y pollo con frijoles negros, así como *curry* de coco y pollo con champiñones *shiitake*. El producto se vende en bolsas, en vez de latas, para dar una imagen de frescura y a un precio de 3 dólares, más caro que la línea básica rojo y blanco. La sopa fue promocionada exclusivamente en línea, como sitios de música y humor, plataformas de juegos y redes sociales. Campbell también vende caldos Swanson, salsas y aderezos, jugos de verduras V8 y salsa para pasta Prego. Sin embargo, las sopas representan la mitad de sus ganancias, por lo que el éxito de marketing para la nueva línea era crucial.[1]

Para competir con mayor eficacia, diversas empresas están adoptando actualmente el marketing dirigido. En otras palabras, en vez de dispersar sus esfuerzos de marketing, se enfocan en aquellos consumidores a los que tienen mayor posibilidad de satisfacer. Para ser efectivo, el marketing dirigido exige que los especialistas en marketing:

1. Identifiquen y perfilen distintos grupos de compradores con diferentes necesidades y deseos (segmentación de mercado).
2. Seleccionen uno o más segmentos de mercado en los que entrarán (clientes objetivo).
3. Establezcan, comuniquen y entreguen a cada segmento meta los beneficios que son adecuados a la oferta de mercado de la empresa (desarrollo de una propuesta de valor y posicionamiento).

Este capítulo se centrará en los dos primeros pasos: cómo segmentar el mercado e identificar a los clientes objetivo. El capítulo 10 analiza el tercer paso: cómo desarrollar una propuesta de valor y un posicionamiento para crear ofertas de mercado viables que crezcan con el tiempo y resistan los ataques de la competencia.

Identificación de los mercados meta

Existen muchas técnicas para identificar a los mercados meta.[2] Una vez que la empresa ha identificado sus oportunidades de mercado, debe decidir a cuántas y a cuáles apuntar. Los especialistas en marketing combinan cada vez diferentes variables en un esfuerzo por identificar grupos objetivo más pequeños y definidos para proponer una oferta que satisfaga las necesidades de estos clientes mejor que la competencia. Por lo tanto, un banco no solo identifica un grupo de adultos jubilados ricos, sino también, dentro de ese grupo, distingue varios segmentos dependiendo de los ingresos actuales, los activos, los ahorros y las preferencias de riesgo. Esto ha llevado a algunos investigadores de mercado a abogar por un enfoque de *segmentación basado en las necesidades.*

La **segmentación** es el proceso de identificar a los clientes para quienes la empresa optimizará su oferta. En pocas palabras, la segmentación refleja la elección de la empresa de qué clientes priorizará y cuáles clientes ignorará al diseñar, comunicar y entregar su oferta. La lógica de identificar al mercado meta y los aspectos estratégicos y tácticos de este proceso se analizan con más detalle en las secciones siguientes.

Objetivos de aprendizaje. Después de estudiar este capítulo debería ser capaz de:

6.1 Explicar la esencia de la segmentación.

6.2 Definir los principios clave de la segmentación estratégica.

6.3 Describir cómo comunicar y entregar ofertas de manera efectiva a los clientes objetivo.

6.4 Explicar cómo desarrollar estrategias para apuntar a múltiples segmentos de mercado.

6.5 Describir cómo segmentar los mercados de consumo.

6.6 Describir cómo segmentar los mercados de negocios.

LA LÓGICA DE LA SEGMENTACIÓN

En el **marketing masivo**, la empresa ignora las diferencias de segmento y va tras todo el mercado con una oferta. Diseña un programa de marketing para un producto con una imagen superior que se venda a la mayor cantidad de compradores a través de la distribución y las comunicaciones masivas. El marketing indiferenciado es apropiado cuando todos los consumidores tienen aproximadamente las mismas preferencias y el mercado no muestra segmentos. Henry Ford personificó esta estrategia cuando ofreció el modelo T de Ford en un solo color, negro.

El argumento a favor del marketing masivo es que crea el mercado potencial más grande, lo que conduce a los costos más bajos, que a su vez lleva a precios reducidos o márgenes más altos. La estrecha línea de productos mantiene bajos los costos de investigación y desarrollo, producción, inventario, transporte, investigación de mercados, publicidad y gestión de productos. El programa de comunicación indiferenciada también reduce costos. Sin embargo, muchos críticos señalan la creciente fragmentación del mercado, la proliferación de canales de comercialización y comunicación, que dificultan y hacen cada vez más costoso llegar a una audiencia masiva.

Cuando variados grupos de consumidores tienen distintas necesidades y deseos, los especialistas en marketing definen múltiples segmentos. La empresa diseña, pone precio, divulga y entrega mejor el producto o servicio, así como ajusta el programa y las actividades de marketing para contrarrestar mejor el marketing de los competidores. En el marketing diferenciado, la empresa vende diversos productos a los diferentes segmentos del mercado. La firma de cosméticos Estée Lauder comercializa marcas que atraen a mujeres (y hombres) de variados gustos: la marca insignia, la Estée Lauder original, atrae a consumidores mayores; Clinique y M·A·C atiende a mujeres jóvenes; Aveda es para los entusiastas de la aromaterapia; y Origins se dirige a consumidores conscientes del medio ambiente que desean cosméticos elaborados con ingredientes naturales.[3]

El último nivel de segmentación es el *enfoque individualizado*, en el que cada segmento de mercado comprende un único cliente.[4] A medida que las empresas se han vuelto más competentes en la recopilación de información sobre clientes individuales y socios comerciales (proveedores, distribuidores o minoristas), sus fábricas se han diseñado de manera más flexible, han aumentado su capacidad para individualizar las ofertas de mercado, los mensajes y los medios de comunicación.

Los consumidores compran jeans personalizados, botas de vaquero y bicicletas que cuestan miles de dólares. Peter Wagner fundó Wagner Custom Skis en Telluride, Colorado, en el año 2006. Su empresa ahora fabrica unas 1 000 tablas de *snowboard* y pares de esquís al año, con precios a partir de 1 750 dólares. Cada esquí o tabla de *snowboard* es única y se adapta con precisión a las preferencias y al estilo de conducción de su propietario. Estrategias como el uso de materiales similares a los de la NASA y la realización de ajustes de miles de pulgadas envían un fuerte mensaje de rendimiento, acompañado por la atractiva estética de los esquís.[5]

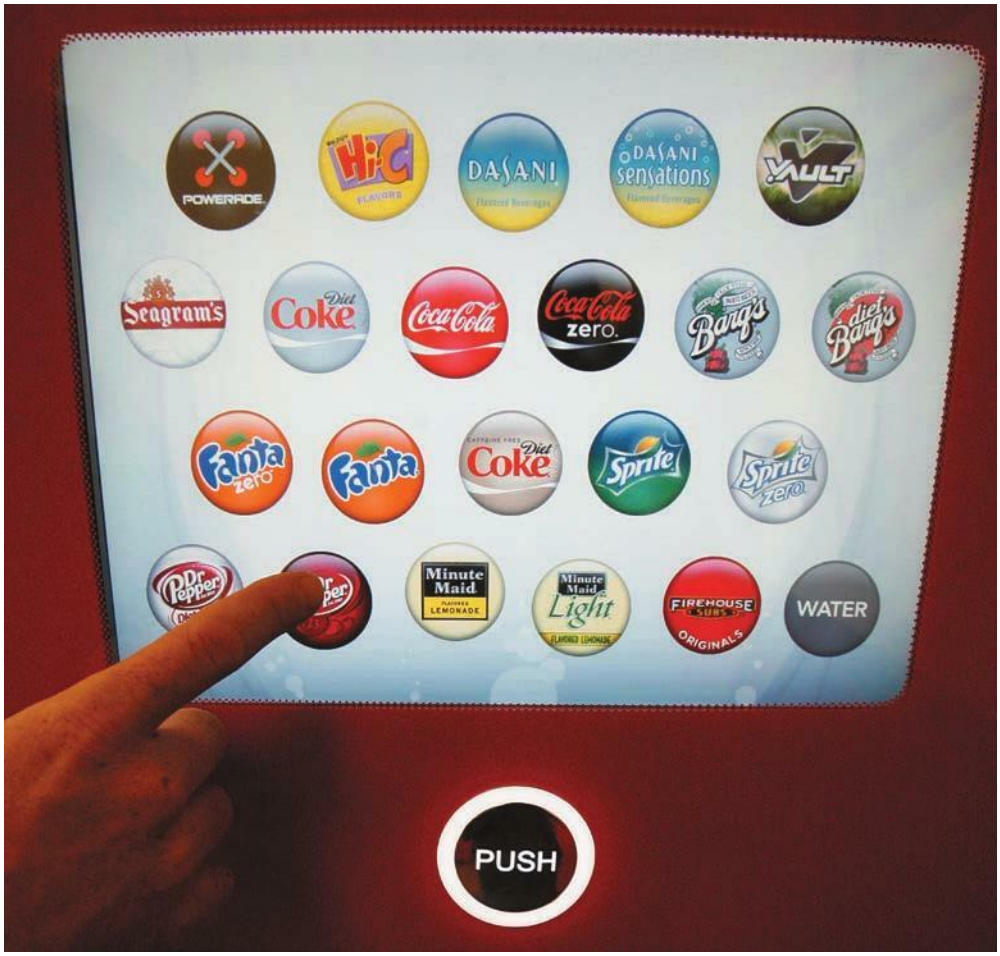
El marketing personalizado no es para todas las empresas. Funciona mejor para aquellas que normalmente recopilan una gran cantidad de información de clientes individuales y tienen numerosos productos que se venden de forma cruzada, necesitan reemplazo o actualización periódica y ofrecen un alto valor. Para otras, la inversión requerida en recopilación de información, *hardware* y *software*, exceden el pago. El costo de los productos se eleva por encima de lo que el cliente está dispuesto a pagar.

La **personalización masiva** es la capacidad de una empresa para satisfacer las necesidades de cada cliente, para preparar en masa productos, servicios, programas y comunicaciones diseñados individualmente.[6] El "configurador" en línea de MINI Cooper permite a los posibles compradores seleccionar y probar virtualmente muchas opciones para un nuevo MINI. La máquina expendedora Freestyle de Coca-Cola permite a los usuarios elegir entre más de 100 marcas de Coca-Cola o sabores personalizados y hasta crear los suyos propios.

Asimismo, los servicios son un escenario natural para el marketing personalizado. Las aerolíneas, los hoteles y las agencias de alquiler de automóviles intentan ofrecer experiencias más individualizadas. Incluso los candidatos políticos usan el marketing personalizado. En Facebook, los políticos encuentran las preferencias de un individuo al observar los grupos o las causas a las que se une. Luego, usando la plataforma de anuncios de Facebook, el equipo de la campaña prueba cientos de mensajes publicitarios diseñados para reflejar el tema de estos otros intereses. Los excursionistas reciben un mensaje de temática ambiental; los miembros de grupos religiosos particulares reciben un mensaje de temática cristiana.

SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA

La segmentación es estratégica o táctica, según los criterios que utiliza una empresa para concentrarse en los clientes objetivo. La **segmentación estratégica** se centra en los clientes cuyas necesidades son satisfechas por la compañía al garantizar que sus ofertas se adaptan a sus necesidades. La **segmentación táctica** identifica las formas en que la empresa llega a estos clientes estratégicamente importantes. Los objetivos estratégicos y tácticos no se excluyen mutuamente, sino que son dos componentes integralmente relacionados del proceso de identificación de los clientes objetivo.



Fuente: Scott Keeler/ZUMAPRESS/Newscom

<< Como parte de una amplia tendencia hacia la personalización, Coca-Cola ha introducido máquinas expendedoras Freestyle que permiten a los usuarios personalizar sus opciones de refrescos.

Sin embargo, los objetivos de la segmentación estratégica y táctica difieren. La segmentación estratégica exige un tamaño de mercado comercial que produzca un mejor ajuste entre los beneficios de la oferta y las necesidades de los clientes. Por lo tanto, en lugar de tratar de llegar al público objetivo con una oferta que se esfuerce por atraer a una amplia gama de clientes con diversas necesidades, la segmentación estratégica se basa en la elección deliberada de ignorar a algunos clientes para servir mejor a otros con una oferta que coincida con sus necesidades específicas. La segmentación táctica adopta el enfoque opuesto. En lugar de excluir a cualquier cliente potencial, se esfuerza por llegar a todos los clientes estratégicamente importantes de una manera eficaz y rentable.

Debido a sus objetivos divergentes, la segmentación estratégica y táctica tienen prioridades diferentes. Mientras que el enfoque de la segmentación estratégica está en el *valor* que la empresa crea y captura de los clientes objetivo, la segmentación táctica se concentra en los *medios* que la empresa utiliza para llegar a estos clientes. En conjunto, la segmentación estratégica y táctica buscan responder a dos preguntas, la primera centrada en la estrategia y la segunda en la táctica: *¿quiénes* son los clientes con los que la empresa establece una relación de beneficio mutuo? y *¿cómo* la empresa llegaría a estos clientes de la manera más eficaz y eficiente?

Los dos aspectos de la selección de objetivos, estratégico y táctico, se analizan con más detalle en las siguientes secciones.

Segmentación estratégica

La identificación del mercado meta depende de la capacidad de la empresa para desarrollar una oferta que satisfaga las necesidades de estos clientes, de manera más efectiva que la competencia, al mismo tiempo que crea valor para la compañía.[7] Esto requiere que la segmentación estratégica comience con la identificación de las necesidades del cliente, las cuales se atenderán a través de la generación de la oferta de la empresa.

La segmentación estratégica efectiva requiere que la empresa haga un importante, pero difícil compromiso: la decisión calculada de renunciar deliberadamente a ciertos clientes potenciales para satisfacer de manera más efectiva las necesidades de otros clientes. Las empresas han fracasado por no estar

dispuestas a sacrificar la amplitud del mercado y centrarse únicamente en los clientes para quienes su oferta podría crear un valor superior. La segmentación no se basa solo en la identificación de los clientes a los que la empresa pretende atender. También debe sostenerse en una evaluación significativa de los clientes a los que deliberadamente elige no atender; sin dicha evaluación, una estrategia de mercado viable es imposible.

Un gerente debe abordar dos preguntas clave al evaluar la viabilidad de un segmento de clientes en particular: *¿la empresa crea un valor superior para estos clientes?, ¿estos clientes crean un valor superior para la empresa?*

La respuesta a la primera pregunta depende del grado en que los recursos de la empresa sean compatibles con las necesidades de los clientes objetivo. La empresa debe tener los activos y las competencias necesarias para diseñar una oferta que cree valor para el cliente. La respuesta a la segunda pregunta está determinada por el atractivo de los clientes objetivo. Es decir, ¿tienen la capacidad de crear valor para la empresa? Estos dos principios de la segmentación estratégica (compatibilidad de objetivos y atractivo de objetivos) se analizan con más detalle en las siguientes secciones.

COMPATIBILIDAD DE OBJETIVOS

La **compatibilidad de objetivos** es un reflejo de la capacidad de la empresa para superar a la competencia en el cumplimiento de las necesidades de los clientes objetivo, en otras palabras, para crear un valor superior para el cliente. Esta compatibilidad es una función de los recursos de la empresa y su capacidad para utilizar dichos recursos de una manera que cree valor para los clientes objetivo. Los recursos correctos son importantes porque le permiten a la empresa crear una oferta que brinde un valor superior a los clientes de una manera efectiva y rentable.

Los recursos esenciales para el éxito de la estrategia de segmentación de una empresa incluyen factores como:

- **Infraestructura comercial**, es decir, activos tales como la infraestructura de fabricación que alberga las instalaciones y el equipo de producción de la empresa; infraestructura de servicios como centros de llamadas y soluciones de gestión de relaciones con los clientes; infraestructura de cadena de suministro y procesos de adquisición; e infraestructura de gestión que engloba la cultura de gestión empresarial de la compañía.
- **Acceso a recursos escasos**, le da a la empresa una clara ventaja competitiva porque restringe las opciones estratégicas de los competidores. Por ejemplo, asegurar recursos naturales únicos, ubicaciones de fabricación y venta al por menor de primer nivel, así como un dominio web fácil de recordar es beneficioso para la empresa.
- **Empleados calificados** con experiencia tecnológica, operativa y comercial, especialmente, aquellos involucrados en investigación y desarrollo, educación y consultoría, son activos estratégicos principales.
- **Experiencia tecnológica**, experiencia requerida para desarrollar una oferta que aborde una necesidad particular del cliente, como los procesos patentados de una empresa, sus procesos tecnológicos y su propiedad intelectual, patentes y secretos comerciales.
- **Marcas fuertes**, mejoran el valor al otorgar una identificación única a la oferta y generar asociaciones significativas que crean valor por encima del creado por los atributos de la oferta. Las marcas son de particular importancia en las industrias de mercancías genéricas donde solo existen diferencias menores entre los productos y servicios competitivos.
- **Redes de colaboradores** incluyen redes verticales de colaboradores en la cadena de suministro de la empresa (proveedores y distribuidores) y redes horizontales de colaboradores de investigación y desarrollo, fabricación y promoción, quienes ayudan a la empresa a crear su oferta e informar a los clientes sobre ella.

Un aspecto importante de la evaluación de los recursos de una empresa es la identificación de sus competencias básicas.[8] Una **competencia central** tiene tres características: (1) es una fuente de ventaja competitiva y hace una contribución significativa a los beneficios percibidos por el cliente, (2) tiene aplicaciones en una amplia variedad de mercados y (3) es difícil de imitar por los competidores.[9] Las empresas de hoy subcontratan recursos menos críticos si logran obtener una mejor calidad o un costo más bajo. Muchas empresas textiles, químicas y de productos informáticos/electrónicos recurren a fabricantes extranjeros y se centran en el diseño, el desarrollo y la comercialización de productos, sus competencias básicas. La clave del éxito es poseer y cultivar los recursos y las competencias que conforman la *esencia* del negocio.[10]

Aunque la capacidad de una empresa para crear valor para los clientes objetivo es un componente esencial, la segmentación exitosa requiere otro criterio importante: los clientes objetivo también deben poder crear valor para la empresa, lo que significa que el mercado objetivo debe ser atractivo para la compañía. La siguiente sección analiza los principales factores involucrados en la evaluación del atractivo del segmento.

ATRACTIVO DEL SEGMENTO

El **atractivo del segmento** refleja la capacidad de un segmento de mercado para crear un valor superior para la empresa. Por lo tanto, la compañía debe seleccionar cuidadosamente a los clientes para quienes adaptar su oferta en función del grado en que aporten valor a la empresa y ayudarla a alcanzar su objetivo.

Valor monetario. El valor monetario consiste en la capacidad de los clientes para generar beneficios para la empresa. Toma en cuenta tanto los ingresos que genera un segmento de clientes en particular como los costos de atender a estos clientes.

- Los **ingresos de clientes** implican el dinero recibido por la empresa de los clientes por el derecho a poseer o utilizar su oferta. Una serie de factores del mercado y del cliente influyen en el volumen de ingresos. Estos incluyen el tamaño del mercado y la tasa de crecimiento, así como el poder adquisitivo de los clientes, su lealtad a la marca y su sensibilidad al precio; el poder de fijación de precios de la empresa; la intensidad de la competencia en el mercado; y factores del contexto como la economía, las regulaciones gubernamentales y el entorno físico.
- Los **costos de atender al segmento** como el gasto de adaptar los beneficios de la oferta a las necesidades de los clientes objetivo, además de comunicarles y entregarles la oferta. Asimismo, el costo de atender a los clientes objetivo considera el gasto de adquirir y retener a estos clientes, brindándoles soporte posterior a la compra y ofrecer incentivos, así como programas de lealtad. Los clientes objetivo crean dos tipos de valor para una empresa: monetario y estratégico.

Muchas empresas se centran casi exclusivamente en el aspecto monetario del valor creado por los clientes objetivo porque los ingresos y costos de los clientes se cuantifican más fácilmente. Al adoptar esta visión estrecha, pasan por alto el hecho de que el valor estratégico que crean los clientes objetivo es un factor significativo en el valor que aportan a la empresa.

Valor estratégico. El valor estratégico se refiere a los beneficios no monetarios que los clientes aportan a la empresa. Los tres tipos principales de valor estratégico son el valor social, el valor de escala y el valor de información.

- El **valor social** refleja la influencia de los clientes meta sobre otros compradores potenciales. Los clientes llegan a ser tan atractivos para la empresa por sus redes sociales y su capacidad de impactar las opiniones de otros compradores en cuanto a los ingresos que ofrecen a la empresa. Las empresas habitualmente se dirigen a los líderes de opinión, creadores de tendencias y expertos debido a su capacidad para promover y respaldar la oferta de la empresa a través de las redes sociales.
- El **valor de escala** denota los beneficios derivados de la escala de las operaciones de la empresa. La economía de su modelo de negocio podría llevar a una empresa a dirigirse a clientes de bajo margen o, a veces, no rentables, como es el caso de las aerolíneas, los hoteles y las líneas de cruceros que tienen grandes costos fijos y menores costos variables. Una empresa en sus primeras etapas de crecimiento podría decidir dirigirse a clientes de bajo margen para crear un producto y una base de usuarios que sirvan como plataforma para el crecimiento futuro. El rápido crecimiento de Uber, Airbnb, Microsoft, eBay y Facebook ilustra los beneficios de construir redes de usuarios a gran escala.
- El **valor de la información** es el que proporcionan los clientes. Una de las razones por las que una empresa se dirige a los clientes es por la gran cantidad de datos que brindan sobre sus necesidades y perfil. Esta información ayuda a la compañía a diseñar, comunicar y ofrecer valor a otros clientes con necesidades similares. Una empresa también apunta a clientes que probablemente sean los primeros en adoptar la oferta de la empresa, antes de la adopción del mercado masivo. Estos "usuarios principales" permiten que la compañía obtenga comentarios sobre cómo modificar y mejorar la oferta para atraer a más compradores.

Evaluar el valor estratégico de variados segmentos de clientes es más desafiante que evaluar su valor monetario. El valor estratégico no es tan fácilmente observable y es difícil de cuantificar. La capacidad del cliente para influir en los demás no se puede discernir directamente, pero sí cuantificar mediante la evaluación del número de seguidores en las redes sociales; el impacto del cliente en las preferencias de los demás es difícil de medir. A pesar de la dificultad de determinar el valor estratégico, a la hora de elegir los clientes objetivo no se pasa por alto esto, ya sea como complemento de su valor monetario o como componente principal de su valor para la empresa. Algunos clientes muy influyentes que tal vez nunca generen un dólar directamente para la empresa ejercen una influencia significativa en segmentos más amplios y rentables del mercado que deciden comprar la oferta de la compañía.

Segmentación táctica

Aunque la **segmentación táctica** implica identificar a los clientes meta, al igual que la segmentación estratégica, tiene un objetivo distinto: determinar a qué clientes apuntar y cuáles ignorar, así como establecer de qué manera la oferta de la empresa se comunica y entrega de manera eficaz y rentable a los clientes meta, que ya han sido seleccionados. Las siguientes secciones discuten los aspectos clave de la selección de segmentos tácticos con más detalle.

DEFINICIÓN DEL PERFIL DEL CLIENTE

Una vez que la empresa elige un mercado objetivo estratégicamente viable, debe recopilar información sobre el perfil de estos clientes para comunicarles los atributos de la oferta y entregárselos. La segmentación táctica identifica las formas más rentables de lograr esto, al vincular la necesidad del cliente que la oferta quiere satisfacer con las características observables del cliente. Estos factores observables, el **perfil del cliente**, involucran descriptores demográficos, geográficos, conductuales y psicográficos.

- Los **factores demográficos** incluyen edad, sexo, ingresos, ocupación, nivel de educación, religión, etnia, nacionalidad, situación laboral, densidad de población (urbana o rural), clase social, tamaño del hogar y etapa del ciclo de vida. Si los clientes objetivo de la empresa no son individuos sino otras empresas, se identifican mediante factores denominados firmografías, como el tamaño, la estructura organizacional, la industria, el crecimiento, los ingresos y la rentabilidad.
- Los **factores geográficos (geolocalización)** reflejan la ubicación física de los clientes objetivo. Los datos geográficos describen *dónde* se encuentran los clientes, en contraste con los datos demográficos, que describen *quiénes* son los clientes objetivo. Algunos indicadores geográficos son relativamente duraderos (por ejemplo, la dirección permanente de un cliente), mientras que otros factores de geolocalización son dinámicos y cambian con frecuencia (por ejemplo, la ubicación actual de un cliente en un momento determinado). La ubicuidad de los dispositivos móviles que identifican a los clientes individuales y precisan su ubicación exacta en tiempo real ha aumentado drásticamente la importancia de los factores geográficos en la segmentación.
- Los **factores conductuales** describen las acciones de los clientes. Estos factores son la experiencia previa de los clientes con la oferta de la empresa, como clientes actuales, clientes de la competencia o clientes nuevos en la categoría. Los factores conductuales clasifican a los clientes por la frecuencia con la que compran la oferta, la cantidad que compran, su sensibilidad al precio y a las actividades promocionales de la empresa, su lealtad, su presencia en línea versus compras fuera de línea y los puntos de venta minorista que frecuentan más seguido. Otros factores conductuales de interés son el papel de los clientes en el proceso de decisión (por ejemplo, como iniciador, influenciador, decisor, comprador o usuario) y en qué etapa del trayecto de la decisión del cliente se encuentran. Los factores conductuales también incluyen la manera en que los clientes aprenden sobre nuevos productos, cómo socializan y qué hacen en su tiempo libre.
- Los **factores psicográficos** involucran aspectos de la personalidad de un individuo, como actitudes, sistema de valores, intereses y estilo de vida. La psicografía vincula las características observables y no observables de los clientes objetivo, que lo diferencia de los factores demográficos, geográficos y conductuales. Mientras que los valores, las actitudes, los intereses y los estilos de vida se establecen preguntando directamente a los clientes, los factores psicográficos no son fáciles de discernir y deben inferirse de las características observables y el comportamiento de los clientes. El interés de un cliente por los deportes, un factor psicográfico, se confirma por comportamientos tales como suscribirse a revistas deportivas, ver programación deportiva, la membresía en un club de tenis, la compra de equipos deportivos y entradas para eventos de este tipo.

La importancia de la psicografía, al igual que la de los factores de geolocalización, se ha visto acentuada por el creciente uso de la comunicación en línea y el comercio electrónico, que han hecho que los valores morales, las actitudes, los intereses y los estilos de vida de los clientes sean más transparentes para las compañías. Las empresas de redes sociales como Facebook, Google, YouTube y Twitter construyen perfiles de clientes psicográficos procesables a partir de los datos demográficos, geográficos y de comportamiento de sus clientes. Lo mismo se dice de las empresas de medios de comunicación tradicionales, los proveedores de tarjetas de crédito y los minoristas en línea que acumulan datos que vinculan los perfiles demográficos, geográficos y conductuales de las personas con su sistema de valores, actitudes, intereses y estilo de vida.

VINCULACIÓN DEL VALOR CON EL PERFIL DEL CLIENTE

Un elemento esencial de la segmentación táctica es determinar las características del perfil de los segmentos de clientes estratégicamente importantes. Aunque el enfoque de la segmentación estratégica en la creación de valor de mercado es crucial para el éxito de la oferta de la empresa, tiene una desventaja importante: el valor no es observable, lo que significa que no se actúa fácilmente para llegar a los clientes objetivo. La segmentación táctica aborda esta deficiencia mediante la identificación de las características demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales de los clientes objetivo estratégicamente seleccionados para que la empresa pueda llegar a ellos. Por lo tanto, la segmentación estratégica y táctica son facetas complementarias e inseparables del proceso de identificación de clientes objetivo.

Un ejemplo de este proceso es una empresa que decide lanzar una nueva tarjeta de crédito con un programa de fidelización que premia a los clientes con beneficios de viaje como boletos de avión y estadías en hoteles. Los clientes estratégicamente importantes de la empresa son aquellos que quieren una tarjeta de crédito y apreciarían los beneficios de viaje de la tarjeta (valor para el cliente), usarían la tarjeta con frecuencia y no dejarían de pagar (valor para la empresa). Debido a que las necesidades de los clientes son inobservables, es difícil identificar a los consumidores que podrían disfrutar de los beneficios de viaje que ofrece la tarjeta. También son inobservables el uso futuro de la tarjeta de crédito por parte de los clientes y la probabilidad de que cumplan el pago de sus compras. Además de complicar el proceso de enfocarse en segmentos de clientes atractivos y compatibles, estas características no observables dificultan que la empresa se comunique de manera efectiva y entregue la tarjeta a los clientes objetivo.

Resolver este dilema implica vincular el segmento de clientes basado en el valor con las características observables de los clientes en este segmento. Para identificar a los clientes que probablemente utilizarían la tarjeta con frecuencia sin incumplir los pagos, la empresa podría considerar los puntajes crediticios, los datos demográficos y la geolocalización de los clientes, así como su comportamiento de compra, por ejemplo, el tipo y la cantidad de artículos comprados y la frecuencia de pago con tarjeta de crédito. Para identificar a los clientes que buscan recompensas de viajes y crean valor, la empresa podría indagar por clientes que lean revistas de viajes, vean programas de viajes, compren equipaje, visiten sitios de viajes en línea y requieran la ayuda de agentes de viajes. Por lo tanto, la empresa podría utilizar canales de comunicación relacionados con los viajes para promocionar su nueva tarjeta y sus ofertas. Al centrarse en clientes con perfiles que están alineados con el segmento objetivo basado en el valor, una empresa optimiza sus actividades de segmentación.

Para lograr resultados óptimos al evaluar las opciones de segmentación táctica de la empresa, los gerentes de marketing deben seguir los dos principios fundamentales de la segmentación táctica: eficacia y rentabilidad. El principio de eficacia refleja el grado en que la compañía es capaz de llegar a todos los clientes estratégicamente viables cuyas necesidades podrían ser satisfechas de manera que beneficie a la empresa y a sus colaboradores, les haga conocer la oferta y le dé acceso a esta. El principio de rentabilidad exige que la comunicación y la distribución de la empresa lleguen solo a los clientes a los que se ha dirigido. El objetivo del principio de rentabilidad es reducir el desperdicio de recursos en clientes cuyas necesidades no son atendidas de manera efectiva por la empresa y quienes no crean valor para la compañía.[11]

DAR VIDA A LOS SEGMENTOS OBJETIVO CON PERSONAS

Para dar vida a toda la información y conocimientos adquiridos, algunos investigadores desarrollan "personas". Las **personas** son perfiles detallados de uno, o quizás unos pocos consumidores objetivo hipotéticos, imaginados en términos de referencia demográfica, psicográfica, geográfica u otra información descriptiva de actitud o comportamiento. Fotos, imágenes, nombres o breves biografías ayudan a transmitir cómo se ve, actúa y siente el cliente objetivo para que los especialistas en marketing puedan incorporar un punto de vista bien definido del cliente objetivo en todas sus decisiones de marketing. Muchas empresas de *software* han utilizado "personas" para ayudar a mejorar las interfaces y experiencias de los usuarios, mientras los especialistas en marketing han ampliado la aplicación. Por ejemplo:

> El lanzamiento del cuidado del cabello más grande y exitoso de Unilever, para Sunsilk, se sirvió de información sobre el consumidor objetivo que la compañía denominó "Katie". Katie personificaba las necesidades de cuidado del cabello de la mujer de 20 años junto con sus percepciones, actitudes y la forma en que manejaba sus "dramas" cotidianos.

> El fabricante de herramientas y equipos especiales Campbell Hausfeld confiaba en los muchos minoristas a los que abastecía, como Home Depot y Lowe's, para ayudarse a mantener el contacto con los consumidores. Después de desarrollar ocho perfiles de consumidores, incluida una mujer aficionada al "hágalo usted mismo" y un consumidor de edad avanzada, la empresa pudo lanzar con éxito nuevos productos, como taladros que pesaban menos o que incluían un nivel para colgar cuadros.

Aunque las personas brindan información profunda para ayudar en la toma de decisiones de marketing, es crucial no generalizar en exceso. Cualquier mercado objetivo tiene una gama de consumidores que varían en una serie de dimensiones clave, por lo que los especialistas en marketing deben tener en cuenta estas diferencias mediante el desarrollo de múltiples personas, cada una de los cuales refleja las características de un segmento de consumidores en particular. A partir de una investigación cuantitativa, cualitativa y observacional, Best Buy planteó cinco perfiles de clientes para guiar el rediseño y el relanzamiento de GeekSquad.com, su servicio nacional de soporte informático: "Jill", una madre suburbana que usa su computadora a diario y depende del Geek Squad, como de un jardinero o un plomero; "Charlie", un hombre de más de 50 años que siente curiosidad por la tecnología, pero necesita una guía que no le intimide; "Daryl", un experto en tecnología y experimentador práctico que de vez en cuando requiere que le echen una mano; "Luis", propietario de una pequeña empresa presionado por el tiempo y cuyo objetivo principal es completar las tareas de la manera más conveniente posible; "Nick", un posible agente de Geek Squad que ve el sitio de manera crítica y debe ser desafiado.

Claramente, la personalidad del cliente no representa a todos los clientes objetivo. Sin embargo, caracterizar el segmento objetivo con una persona representativa facilita la visualización de los clientes objetivo de la empresa y permite una mejor comprensión de la probabilidad de que respondan a la oferta de la compañía.[12]

Segmento único y segmentos múltiples

La discusión hasta ahora se ha centrado en un escenario en el que una empresa identifica y se dirige a un solo segmento de clientes. Sin embargo, el marketing de segmento único es la excepción y no la regla. La mayoría de las ofertas existen como parte de una línea de productos, con variadas ofertas dirigidas a diferentes segmentos de clientes. La segmentación en un solo segmento y en varios segmentos, así como los principios clave que subyacen a la decisión de enfocarse en varios segmentos, se analizan en las siguientes secciones.

CONCENTRACIÓN EN UN SEGMENTO ÚNICO

En este caso, la empresa vende únicamente a un segmento específico. Porsche se concentra en el mercado de los automóviles deportivos y Volkswagen en el mercado de los automóviles pequeños, su incursión en el mercado de automóviles grandes con el modelo Phaeton fue un fracaso en Estados Unidos. Mediante el marketing concentrado, la empresa obtiene un conocimiento profundo sobre las necesidades del segmento y logra una fuerte presencia de mercado. También disfruta economías de operación al especializar su producción, distribución y promoción.

Las empresas que se enfocan en segmentos únicos, se centran en grupos de clientes más pequeños y bien definidos que buscan una combinación distintiva de beneficios. Por ejemplo, mientras que Hertz, Avis, Alamo y otros se especializan en el alquiler de automóviles en el aeropuerto para viajeros de negocios y de placer, Enterprise se ha centrado en el mercado de reemplazo por seguros de bajo presupuesto, alquilando principalmente a clientes cuyos automóviles han sido destrozados o robados. Al ofrecer conveniencia y bajo costo en un nicho de mercado pasado por alto, Enterprise ha sido altamente rentable. Otro nicho de mercado prometedor es Allegiant Air.

Allegiant Air. Cuando la prolongada recesión que comenzó en el 2008 causó estragos en los resultados financieros de las principales aerolíneas estadounidenses, la prometedora Allegiant Air logró obtener beneficios trimestre tras trimestre. Fundada en Eugene, Oregon, en el 2007, Allegiant ha desarrollado una estrategia de nicho sumamente exitosa al proporcionar vuelos sin escalas y de bajo costo a individuos que viajan por placer desde mercados tan pequeños como Great Falls, Montana; Grand Forks, Nevada; Knoxville, Tennesse y Plattsburgh, Nueva York, hasta centros vacacionales muy populares ubicados en Florida, California y Hawái, así como en Las Vegas, Phoenix y Myrtle Beach. Al no operar en las áreas más saturadas, evita la competencia en casi todas sus más de 100 rutas. Gran parte del tránsito de sus pasajeros va en incremento, atrayendo viajes que de otra forma no podrían realizarse. Si un mercado no funciona, Allegiant lo abandona rápidamente. La aerolínea equilibra cuidadosamente las utilidades y los costos; cobra por servicios que son gratuitos en otras aerolíneas (como las bebidas durante el vuelo o el espacio de almacenamiento en la cabina). Asimismo, genera mayores ingresos al hacer ventas cruzadas de productos y paquetes vacacionales. La empresa es dueña de sus 64 aviones MD-80 usados y reduce costos al volar únicamente pocas veces por semana, en lugar de pocas veces al día como la mayoría de las aerolíneas. Allegiant incluso ajusta sus asientos a una posición intermedia (entre totalmente rectos y totalmente reclinados), ya que los asientos ajustables añaden peso, consumen combustible y "su mantenimiento es una pesadilla".[13]



Fuente: Michael Matthews/Alamy Stock Photo

<< Mientras que las principales aerolíneas de Estados Unidos sufrieron durante la recesión que comenzó en el 2008, Allegiant Air, con sede en Oregón, siguió siendo rentable con una estrategia de nicho que ofrecía vuelos asequibles sin escalas desde mercados más pequeños a lugares de vacaciones populares, eludiendo a la competencia y atrayendo a clientes que de otro modo no podrían haber viajado en absoluto.

¿Cómo identificar un nicho atractivo? Los clientes de nicho tienen un conjunto distintivo de necesidades y deseos, por lo que pagarán un sobreprecio a la empresa que mejor los satisfaga; el nicho es bastante pequeño, pero tiene potencial de ganancias, crecimiento y pocas probabilidades de atraer a muchos más competidores; además, el nicho obtiene ciertas economías a través de la especialización. A medida que aumenta la eficiencia del marketing, los nichos que aparentemente son demasiado pequeños se vuelven más rentables.

DIRIGIRSE A SEGMENTOS MÚLTIPLES

A medida que los mercados se vuelven más fragmentados, un número cada vez mayor de empresas desarrollan ofertas dirigidas a segmentos de clientes más pequeños. Incluso las empresas que comienzan con una única oferta dirigida a un mercado objetivo específico logran una mayor adopción por parte de los clientes con el tiempo. Conforme su base de clientes se vuelve más diversa, estas empresas pasan de una oferta única a una línea de productos que contiene ofertas que se ajustan a las necesidades de los distintos clientes a los que sirve.

El proceso de identificar múltiples segmentos de clientes es similar al de identificar un solo segmento; la principal diferencia es que el análisis de segmentación produce varios segmentos viables. Por lo tanto, una consecuencia directa de la decisión de apuntar a múltiples segmentos de clientes es la necesidad de plantear ofertas únicas que satisfagan los requisitos dispares de cada segmento. De hecho, debido a que los diferentes segmentos de clientes varían en sus necesidades y en el valor que crean para la empresa, esta debe desarrollar una cartera de ofertas que aborde estas distintas necesidades de una manera que beneficie a la compañía.

En la especialización selectiva, la empresa elige un subconjunto de todos los segmentos posibles, siendo cada segmento objetivamente atractivo y adecuado. Podría existir poca o ninguna sinergia entre los segmentos, pero cada uno promete generar un flujo de efectivo. Cuando Procter & Gamble lanzó Crest Whitestrips, los segmentos meta iniciales estaban conformados por mujeres recién comprometidas o próximas a casarse, así como por hombres homosexuales. La estrategia multisegmento tiene también la ventaja de minimizar el riesgo de la empresa al diversificar su oferta en diferentes segmentos de clientes.

Una empresa aumenta el atractivo de sus ofertas para los clientes meta al enfocarse en diversos productos y/o mercados. Con la *especialización de productos*, la empresa vende un determinado producto a varios segmentos de mercado distintos. Un fabricante de microscopios, por ejemplo, vende a laboratorios universitarios, gubernamentales y comerciales, fabrica diferentes instrumentos para cada uno y construye una sólida reputación en el área específica del producto. El riesgo negativo es que el producto sea reemplazado por una tecnología completamente nueva. Con la *especialización del mercado*, por otro lado, la empresa se concentra en atender muchas necesidades de un grupo particular de clientes, como vender una variedad de productos solo a laboratorios universitarios. La compañía gana una sólida reputación entre este grupo de clientes y se convierte en un canal para productos adicionales que sus miembros utilizan. Una firma que sobresale en el desarrollo de productos diferenciados para sus clientes objetivo es Hallmark Cards.

Hallmark. Los productos de expresión personal de Hallmark se venden en más de 40 000 puntos de venta al detalle en todo el territorio estadounidense y en 100 países más. Cada año, la empresa produce 10 000 tarjetas de felicitación nuevas o rediseñadas, así como productos relacionados que incluyen artículos para fiestas, papel de envoltura y adornos. Su éxito se debe,



Fuente: store_signs/Alamy Stock Photo

>> La línea mundial de tarjetas de felicitación de Hallmark, que van desde tarjetas sentimentales, humorísticas y musicales hasta saludos en línea e interactivos, está dirigida a segmentos de mercado específicos que incluyen madres primerizas, padres, abuelos y clientes de diferentes orígenes étnicos, así como aquellos que quieran beneficiar a organizaciones benéficas como UNICEF.

en parte, a una intensa segmentación del negocio de las tarjetas de felicitación. Además de sus populares líneas de tarjetas de submarca, como Shoebox Greetings, Hallmark ha introducido líneas dirigidas a segmentos específicos del mercado. Fresh Ink se orienta a mujeres de 18 a 39 años. La línea Simple Motherhood apunta a las mamás utilizando diseños de fotografías naturales y alusiones a sentimientos sencillos y descriptivos. Las cuatro líneas étnicas de Hallmark, Eight Bamboo, Golden Thread, Uplifted y Love Ya Mucho, están dirigidas a consumidores chinos, indios, afroamericanos y latinos, respectivamente. La venta de ciertas tarjetas de felicitación benefician a organizaciones de caridad como (PRODUCT) RED^{TM}, Unicef, y la Susan G. Komen Race for the Cure. Hallmark también ha incorporado la tecnología. Las tarjetas musicales tienen fragmentos sonoros de películas populares, programas de televisión y canciones. Recientemente, introdujo su línea Magic Prints de productos interactivos con tecnología "magic mitt", que permite a los niños dejar una impresión de su mano en una tarjeta o en algún otro regalo para los padres o los abuelos. Hallmark ofrece tarjetas electrónicas y tarjetas impresas personalizadas que envía por correo a los consumidores. Para las necesidades empresariales, Hallmark Business Expressions ofrece tarjetas corporativas personalizadas para días festivos y tarjetas de felicitación para todo tipo de ocasiones y eventos.[14]

Cuando se dirigen a múltiples segmentos de clientes, algunas empresas cometen el error de no alinear los atributos de sus ofertas con el valor distintivo que buscan los clientes objetivo en cada segmento. Esto ocurre cuando las empresas crean ofertas basadas en su capacidad de desarrollo de productos y su capacidad de producción, en lugar de diseñar ofertas para satisfacer las necesidades explícitas de los clientes. Tal enfoque es problemático, porque a menos que la empresa tenga claro cómo sus ofertas individuales abordarán las necesidades de cada segmento objetivo, las ofertas terminarán compitiendo por los mismos segmentos de clientes, mientras se ignoran las necesidades de otros segmentos. Además, los clientes objetivo podrían confundirse y tener dificultades para distinguir entre múltiples ofertas que carecen de la capacidad de brindar el valor específico que buscan. Por lo tanto, es esencial para el éxito de la estrategia de segmentación múltiple de la empresa adaptar los atributos de las ofertas a las necesidades de cada segmento de clientes objetivo.

Segmentación de los mercados de consumo

La **segmentación del mercado** divide un mercado en porciones bien definidas. Un segmento de mercado consiste en un grupo de consumidores que comparten un conjunto similar de necesidades y/o características de perfil. Los tipos comunes de segmentación son la demográfica, la geográfica, la conductual y la psicográfica. Discutimos estos tipos de segmentación en las siguientes secciones.

SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

Una de las razones por las que las variables demográficas, como edad, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, género, ingresos, ocupación, escolaridad, religión, raza, generación, nacionalidad y clase social, son tan populares entre los especialistas en marketing es que muchas veces están asociadas con necesidades y deseos de los consumidores. Otra es que son fáciles de medir. Incluso cuando se describe el mercado meta en términos no demográficos (digamos, por tipo de personalidad), podría ser necesario establecer un vínculo con las características demográficas para poder estimar el tamaño del mercado y los medios que deben usarse para llegar a este de manera eficiente.

A continuación se describe de qué manera los especialistas en marketing han utilizado determinadas variables demográficas para segmentar los mercados.

Edad. Los especialistas en marketing agrupan a los clientes según su edad en diversas generaciones. Por ejemplo, uno de los factores demográficos comúnmente utilizados es el de la generación, como la *generación silenciosa* (1925-1945); los *baby boomers* (1946-1964); la *generación X* (1965-1981); la *generación Y*, también conocida como *millennials* (1982–2000); y la *generación Z* (2001-presente). Cada *generación* está profundamente influenciada por los tiempos en los que crece: la música, las películas, la política y los eventos que definen ese período. Los miembros comparten las mismas experiencias culturales, políticas y económicas importantes y tienen puntos de vista y valores similares. Los especialistas en marketing optan por anunciarse a un grupo mediante el uso de íconos e imágenes destacados en sus experiencias. También tratan de desarrollar productos y servicios que satisfagan únicamente los intereses o las necesidades particulares de un objetivo generacional.

Por ejemplo, las empresas de suplementos nutricionales desarrollan variados productos en función de la edad de los consumidores. Centrum, una marca de multivitaminas producida por Pfizer, comercializa dos tipos diferentes de vitaminas: Centrum Adults, dirigida a hombres y mujeres adultos, y Centrum Silver Adults, diseñada para adultos mayores de 50 años. Centrum Silver Adults contiene multivitaminas que se ajustan a la edad con un amplio espectro de micronutrientes que ayudan a mantener la salud de los adultos mayores. Otros productos específicos para la edad incluyen pañales, alimentos para bebés, préstamos universitarios y comunidades de jubilados.

Etapa del ciclo de vida. Las personas que comparten un ciclo de vida podrían diferir en su etapa de vida. La etapa de vida se define en función de la principal preocupación de las personas en un momento dado, por ejemplo, pasar por un divorcio, casarse por segunda vez, cuidar de sus padres ancianos, decidir cohabitar con otra persona, comprar una nueva vivienda, etc. Estas etapas de la vida plantean oportunidades que los especialistas en marketing aprovechan ayudando a sus clientes a tomar las decisiones correspondientes.

Por ejemplo, la industria de las bodas atrae empresas de una amplia gama de productos y servicios. Esto no sorprende, ya que la pareja estadounidense promedio gasta casi 40 000 dólares en su boda.[15] Los especialistas en marketing saben que con frecuencia el matrimonio implica mezclar dos conjuntos de hábitos de compra y preferencias de marca para producir uno nuevo. Procter & Gamble, Clorox y Colgate-Palmolive agrupan sus productos en "paquetes para recién casados", los cuales distribuyen cuando las parejas solicitan una licencia de matrimonio. Los especialistas en marketing pagan una tarifa por las listas de nombres de recién casados para realizar su marketing directo debido al alto rendimiento esperado de sus esfuerzos promocionales.

Sin embargo, no todas las personas experimentan la misma etapa de vida en cierta época (o, tal vez, nunca experimenten esa época). En la actualidad, más de una cuarta parte de los hogares estadounidenses están formados por una sola persona (una cifra récord). A nadie sorprende que este mercado de 1.9 billones de dólares esté atrayendo el interés de las empresas: Lowe's transmitió un anuncio que presenta a una mujer soltera renovando su baño; DeBeers vende un "anillo para la mano derecha" dirigido a las mujeres solteras; y en la recién inaugurada torre de 63 pisos ubicada en la zona más elegante de Manhattan, dos terceras partes de los residentes viven solos en apartamentos rentados que tienen una sola recámara y un estudio.[16]

> **Día del soltero.** El "Día del soltero" es una fiesta popular china en la que los jóvenes celebran el orgullo de ser solteros. El día festivo se llamó "Día del soltero" porque su fecha, el 11 de noviembre (11/11), consta de cuatro "unos". La festividad se ha convertido en el día de compras fuera de línea y en línea más grande del mundo, con los gigantes chinos del comercio electrónico Alibaba y JD.com generando alrededor de 115 mil millones de dólares en ventas durante el evento que se extiende desde el 1 de noviembre hasta la medianoche del 12 de noviembre. Alibaba, otros minoristas y fabricantes han adoptado la festividad como un medio para llegar a adultos jóvenes solteros y han lanzado una andanada de promociones específicas para persuadirlos de comprar. Taobao, el sitio web de comercio electrónico más grande del mundo (propiedad de Alibaba), incluso agregó una función a su aplicación para mostrar cómo se compara el gasto de los usuarios ese día con el de otras personas en su área.[17]

Género. Hombres y mujeres tienen diferentes actitudes y se comportan de manera distinta, en parte debido a su composición genética y en parte por la socialización.[18] Las investigaciones indican que las mujeres tienden a ser de mentalidad más comunitaria y los hombres a ser más contenidos y enfocados al cumplimiento de metas; las mujeres absorben más datos de su entorno inmediato y los hombres se centran en la parte del entorno que les ayuda a lograr sus metas.



Fuente: Roman Tiraspolsky/Alamy Stock Photo

>> Una amplia investigación de consumidores y pruebas de mercado de una afeitadora diseñada para satisfacer las necesidades únicas de afeitado de las mujeres dieron como resultado que la afeitadora Venus de Gillette obtuviera más del 50 % del mercado mundial de afeitado femenino.

Las diferencias de género están disminuyendo en algunas otras áreas a medida que hombres y mujeres amplían sus roles. Una encuesta de Yahoo reveló que más de la mitad de los hombres se consideran los principales compradores de alimentos de su hogar. En la actualidad, Procter & Gamble diseña algunos anuncios para los hombres, como en el caso de sus detergentes para ropa Gain y Tide, el aromatizador Febreze y los trapeadores Swiffer. Por otro lado, según algunos estudios, en Estados Unidos y Reino Unido, las mujeres toman el 75 % de las decisiones referentes a la compra de una vivienda nueva y el 60 % de las compras de automóviles nuevos.[19]

La diferenciación por género se ha aplicado desde hace mucho tiempo en la ropa, el arreglo del cabello y los cosméticos. Avon, por ejemplo, ha creado un negocio con ventas por más de 6 000 millones dólares a partir de la comercialización de productos de belleza para mujeres. Gillette ha tenido un éxito similar con su rasuradora Venus. Sin embargo, más recientemente, varias empresas han comenzado a cuestionar el valor de la diferenciación de género y eliminar los rasgos de género de sus productos en respuesta al escepticismo de los consumidores sobre el beneficio de los productos diferenciados por género. Por ejemplo, Bic presentó Made For YOU, una línea de maquinillas de afeitar y productos para el cuidado personal sin género, uniéndose a compañías como Non Gender Specific, Aēsop y MALIN+GOETZ que ofrecen productos para el cuidado de la piel sin género.[20]

Rasuradora Venus. La rasuradora Venus de Gillette se ha convertido en la línea de productos para el afeitado femenino más exitosa de la historia (con más del 50 % del mercado global de productos femeninos para afeitarse) gracias a reveladoras investigaciones y extensas pruebas de mercado que proporcionaron indicios para el diseño, el empaque y la publicidad de los productos. El diseño de la rasuradora no era muy distinta de los diseños anteriores, que en esencia eran versiones coloridas o reempacadas de las rasuradoras para hombres. Venus se diseñó para satisfacer en forma única las necesidades femeninas y no las masculinas. Extensas investigaciones identificaron las necesidades de afeitado de las mujeres, como el de una superficie con un área nueve veces mayor que el rostro masculino, en un entorno húmedo y a lo largo de singulares curvas del cuerpo. El diseño femenino resultante incluyó un cartucho en forma oval que se ajustaba mejor a zonas estrechas como las axilas y la zona del bikini, además de lubricación adicional para un mejor deslizamiento. Asimismo, después de descubrir que las mujeres cambian la forma de agarrar la rasuradora unas 30 veces durante cada sesión de afeitado, Gillette diseñó Venus con un mango ancho y relieve de hule para ofrecer mayor agarre y control. El trabajo de diseño no solo incluyó las variadas necesidades de afeitado entre hombres y mujeres, ya que posteriormente la empresa encontró cuatro segmentos diferentes de mujeres que se afeitan: las que buscan un afeitado perfecto (que no quede ningún pelo en el área), las que cuidan la piel, las funcionalistas pragmáticas y las que quieren rapidez. Gillette diseñó productos Venus para cada uno de esos segmentos. Además, contrató a Harris Interactive para realizar un estudio en línea con más de 6 500 mujeres de 13 países, el cual reveló que siete de cada 10 buscaba la denominada piel de princesa, definida como fina (68 %), saludable (66 %) y suave (61 %), lo cual condujo a la introducción de la nueva rasuradora Gillette Venus & Olay.[21]

Ingresos. La segmentación por ingresos es una práctica de muchos años en las categorías de automóviles, ropa, cosméticos, servicios financieros y viajes. Sin embargo, el nivel de ingresos no siempre resulta suficiente para predecir cuáles son los mejores clientes para un producto determinado. Por ejemplo, los obreros fueron los primeros compradores de televisores a color porque para ellos era más barato adquirir esos aparatos que ir al cine y a restaurantes.

Muchos especialistas en marketing se dirigen deliberadamente a los grupos de menores ingresos y, a veces, encuentran menor presión de sus competidores o mayor lealtad de los clientes. En el 2005, Procter & Gamble lanzó dos extensiones de marca con precio de descuento (Bounty Basic y Charmin Basic) que han logrado cierto éxito. Al mismo tiempo, otros especialistas en marketing tienen logros con productos de precio elevado. Cuando Whirlpool lanzó su línea de lavadoras de alto precio Duet, las ventas duplicaron sus pronósticos en una economía de bajo crecimiento gracias, en gran medida, a compradores de clase media que cambiaron sus electrodomésticos por otros de mayor valor.

Las empresas estadounidenses tienen cada vez más claro que sus mercados adoptan forma de reloj de arena conforme sus consumidores de clase media migran hacia productos de descuento y también hacia los de lujo. Las empresas que se pierden este nuevo mercado se arriesgan a quedar "atrapadas en el centro" y ver su participación de mercado declinar constantemente. Al reconocer que su estrategia de canal ponía demasiado énfasis en minoristas como Sears, que venden principalmente a la clase media, Levi- Strauss empezó a introducir líneas de lujo, como Levi's Made & Crafted para los minoristas exclusivos Bloomingdales y Saks Fifth Avenue, y líneas de menor precio, como Signature by Levi-Strauss & Co., para los minoristas masivos Walmart y Target.

Raza y cultura. El marketing multicultural es un enfoque que reconoce que los distintos segmentos étnicos y culturales tienen necesidades y deseos lo suficientemente diferenciados como para requerir actividades de marketing dirigido, por lo que un enfoque de marketing masivo no es lo bastante refinado como para responder a la diversidad del mercado. El 40 % del negocio de McDonald's en Estados Unidos, por ejemplo, deriva de las minorías étnicas. Su muy exitosa campaña "I'm Lovin' It" estaba basada en la cultura hip-hop, pero resultó tan atractiva que trascendió la raza y el origen étnico.[22]

El crecimiento de los mercados hispanoestadounidense, afroestadounidense y asiáticoestadounidense corresponde dos o tres veces a la tasa de crecimiento de las poblaciones no multiculturales, con numerosos submercados y un poder de compra en expansión. Los mercados multiculturales también varían dependiendo de si sus integrantes son la primera o segunda generación (o más) de residencia en Estados Unidos y de si son inmigrantes o nacidos y criados en dicho país. Los especialistas en marketing deben tomar en cuenta las normas, las sutilezas idiomáticas, los hábitos de compra y las prácticas comerciales de los mercados multiculturales en la formulación inicial de la estrategia de marketing, en lugar de tratar estos elementos como una adición de último momento. Toda esta diversidad también tiene implicaciones para los investigadores de mercados porque se requiere de un muestreo cuidadoso para perfilar adecuadamente los mercados meta.

El marketing multicultural requiere de diferentes mensajes de marketing, medios, canales y demás. Los medios especializados existen para llegar prácticamente a cualquier segmento cultural o grupo minoritario, aunque algunas empresas se han esforzado en proporcionar apoyo financiero y administrativo para la realización de programas completos. Por fortuna, a medida que los países se vuelven culturalmente más diversos, muchas campañas de marketing dirigidas a un grupo cultural específico podrían rebasar sus límites e influir de manera positiva en otros grupos. Ford creó un anuncio televisivo, que en un inicio iba dirigido a su mercado afroestadounidense, con el comediante Kevin Hart para lanzar su nuevo modelo Explorer, aunque también se convirtió en uno de los anuncios principales para su lanzamiento al mercado general.[23]

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

La **segmentación geográfica** divide el mercado en unidades geográficas, como naciones, estados, regiones, provincias, ciudades o vecindarios. La empresa podría operar en una o en varias áreas, o bien, hacerlo en todas, pero poniendo atención a las variaciones locales. De esa manera, es capaz de ajustar los programas de marketing a las necesidades y los deseos de los grupos locales de clientes, e incluso satisfacer las necesidades de clientes individuales. Conectarse en línea para llegar a los clientes en una ubicación geográfica particular abriría una gran cantidad de oportunidades locales, como descubrió Yelp.

> **Yelp.** Fundada en el 2004, Yelp.com busca "conectar a las personas con excelentes negocios locales" al dirigirse a los consumidores que desean compartir reseñas sobre las empresas locales en 96 mercados de todo el mundo. Casi dos tercios de los millones de reseñas en línea del sitio corresponden a restaurantes y vendedores al detalle. Yelp fue lanzada en San Francisco, donde las fiestas organizadas cada mes con los usuarios preferidos se convirtieron en un programa formal, Yelp Elite, que ahora se utiliza para lanzar el servicio en nuevas ciudades. Recientemente, la empresa introdujo una aplicación móvil que omite el uso de Internet y se conecta con los consumidores de manera directa; casi el 50 % de las búsquedas realizadas en el sitio provienen ahora de su plataforma móvil. La empresa genera utilidades al vender anuncios Yelp designados a comerciantes locales mediante cientos de vendedores. El negocio de publicidad local es enorme, con anuncios digitales que superan a los anuncios tradicionales en los mercados locales. Las empresas locales también se benefician de Yelp: varios estudios de investigación han demostrado la posible recuperación de los ingresos al tener reseñas de sus empresas en el sitio.[24]

Las diferencias regionales importan. Considere los siguientes hechos: las personas en Salt Lake City (y Utah) son las que más gelatina comen; en Long Beach, CA, los residentes comen la mayor cantidad de helado; y los habitantes de la ciudad de Nueva York compran la mayoría de los CD de música *country*.[25] El marketing regional significa cada vez más marketing directo a un código postal específico. Muchas empresas utilizan *software* de mapeo para identificar las ubicaciones geográficas de sus clientes, aprendiendo, por ejemplo, que la mayoría se encuentran dentro de un radio de 10 millas de la tienda y se concentran aún más en ciertas áreas con zip+4.

Algunas propuestas combinan datos geográficos con datos demográficos para producir descripciones aún más ricas de consumidores y vecindarios. La empresa de investigación de mercado y análisis de datos Claritas ha desarrollado un enfoque de geoagrupamiento llamado PRIZM Perimeter que define los hogares con 68 segmentos distintos desde el punto de vista demográfico y de comportamiento que reflejan los gustos, las aversiones, los estilos de vida y los comportamientos de compra de los consumidores. Los 68 segmentos se definen de acuerdo con el nivel socioeconómico, incluidas características como ingreso, educación, ocupación, valor de la vivienda, urbanización, edad, nivel socioeconómico y presencia de niños en el hogar.[26] Se presume que los habitantes de un segmento llevan vidas similares, conducen autos similares, tienen trabajos similares y leen revistas similares.



Fuente: bigtunaonline/Alamy Stock Photo

>> La publicidad local permite que Yelp.com o la aplicación de Yelp comparta millones de opiniones de clientes que quieren relacionar sus experiencias con empresas locales con las cuales buscan servicios y productos específicos, como restaurantes y comercios minoristas.

La geoagrupación ayuda a ubicar la creciente diversidad de la población de Estados Unidos. Las segmentaciones de geoagrupamiento como PRIZM se han utilizado para responder una variedad de preguntas como: ¿qué vecindarios o códigos postales contienen a nuestros clientes más valiosos?, ¿hasta qué punto hemos penetrado ya en estos segmentos?, ¿qué canales de distribución y medios de promoción funcionan mejor para llegar a nuestros grupos objetivo en cada área? Al mapear las áreas más densas, el minorista confía en la *clonación de clientes*, asumiendo que los mejores prospectos viven de donde provienen la mayoría de los clientes.

SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL

En la **segmentación conductual**, los especialistas en marketing dividen a los compradores en grupos según sus acciones. Muchos profesionales del marketing creen que las variables relacionadas con los usuarios o su uso (estatus de usuario, índice de uso, etapa de preparación del comprador, fidelidad y ocasiones) son buenos puntos de partida para construir segmentos de mercado.

- **Estatus de usuario.** En función de su experiencia previa con la oferta de la empresa, los consumidores se clasifican en no usuarios, usuarios potenciales, usuarios primerizos, usuarios habituales y exusuarios. Comprender la experiencia de los clientes con la empresa es fundamental porque los distintos tipos de experiencia requieren estrategias de marketing diferentes. En el grupo de usuarios potenciales se incluyen a los consumidores que se convertirán en usuarios en relación con alguna etapa o acontecimiento de su vida; por ejemplo, las futuras madres son usuarias potenciales que se convertirán en usuarias habituales. La clave para atraer a los usuarios potenciales, o incluso a los no usuarios, es comprender las razones por las que no consumen. ¿Tienen actitudes, creencias o comportamientos muy arraigados?, ¿o simplemente desconocen el producto o las ventajas de la marca?
- **Índice de uso.** Podemos segmentar los mercados en usuarios de productos ligeros, medios y pesados. Los grandes consumidores suelen ser una pequeña porción, pero representan un alto porcentaje del consumo total. Por ejemplo, los principales consumidores de cerveza representan el 87 % del consumo total, casi siete veces más que los pequeños. Numerosos comerciantes preferirían atraer a un consumidor empedernido que a varios ligeros. Sin embargo, un problema potencial es que los grandes consumidores son extremadamente fieles a una marca o nunca lo son a ninguna y siempre buscan el precio más bajo. También tienen menos capacidad para ampliar sus compras y su consumo. En cambio, los consumidores poco exigentes son más receptivos a los nuevos llamamientos del marketing.[27]
- **Etapa de preparación del comprador.** Algunas personas desconocen el producto, otras lo conocen, están informadas, están interesadas, desean el producto y tienen intención de comprarlo. Para ayudar a caracterizar el número de personas que se encuentran en las distintas fases y el grado de conversión de una fase a otra, los vendedores dividen el mercado en etapas de preparación del comprador. Supongamos que un organismo sanitario quiere animar a las mujeres a hacerse una prueba anual de papanicoláu para detectar el cáncer de cuello uterino. Al principio, es posible que la mayoría de las mujeres no conozcan la prueba. Los esfuerzos de marketing deberían lanzar publicidad de concienciación con un mensaje sencillo. Posteriormente, la publicidad deberá exacerbar los beneficios

de la prueba y los riesgos de no hacerla. Una oferta especial de un examen médico gratuito podría motivar a las mujeres a someterse a la prueba.

- **Fidelidad.** En función de su fidelidad a una marca, los consumidores se dividen en cuatro segmentos principales: (a) los consumidores fieles que compran siempre una sola marca, (b) los consumidores con fidelidad dividida que son fieles a dos o tres marcas, (c) los consumidores con fidelidad cambiante que pasan de una marca a otra y (d) los consumidores que no muestran fidelidad a ninguna marca. En consecuencia, una empresa centra sus esfuerzos en (1) retener a los clientes fieles y aumentar su tasa de uso y (2) aumentar la cuota de compras de la empresa entre los segmentos menos fieles.
- **Ocasiones.** Los consumidores compran los productos y servicios de una empresa por múltiples motivos. Distinguimos a los compradores en función de las ocasiones en las que desarrollan una necesidad, adquieren un producto o utilizan una oferta. Por ejemplo, los viajes en avión se producen en ocasiones relacionadas con los negocios, las vacaciones o la familia. Las flores se compran como regalo o para decorar la propia casa. El vino se utiliza para beber o para cocinar. Entender las ocasiones de uso es crucial porque cada ocasión se asocia a necesidades particulares, mientra el valor que un producto o servicio crea para los clientes varía en función de la ocasión.

SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA

En la **segmentación psicográfica**, los compradores se dividen en grupos según sus características psicológicas y de personalidad, su estilo de vida o sus valores. La segmentación psicográfica es importante porque las características demográficas, geográficas y conductuales de los consumidores no siempre reflejan con precisión sus necesidades subyacentes. Por ejemplo, las personas dentro del mismo grupo demográfico exhiben perfiles psicográficos muy distintos: algunos consumidores mayores son psicológicamente jóvenes, como muestra la experiencia de Honda.

> **Honda Element.** Para dirigirse a los jóvenes de 21 años con su modelo cuadrado Element, descrito por los funcionarios de la compañía como un "dormitorio sobre ruedas", Honda publicó anuncios que mostraban a universitarios sexys festejando cerca del automóvil en una playa. Sin embargo, ¡tantos *baby boomers* se sintieron atraídos por los anuncios, que la edad promedio de los compradores del Element terminó siendo de 42! Con los *baby boomers* que buscan mantenerse jóvenes, Honda decidió que las líneas entre los grupos de edad se estaban borrando. Después de que las ventas fracasaron, Honda decidió dejar de vender el Element. Cuando estuvo lista para lanzar un nuevo subcompacto llamado Fit, la empresa se centró deliberadamente en los compradores de la Generación Y, así como en sus padres que experimentaban el síndrome del nido vacío.[28]

Uno de los sistemas de clasificación fundamentado en mediciones psicográficas más antiguos es el modelo VALS de Strategic Business Insight (SBI). VALS se basa en las características psicológicas de las personas y clasifica a los adultos estadounidenses en ocho grupos principales a partir de las respuestas que dan a un cuestionario de cuatro preguntas demográficas y 35 de actitudes.[29] Las dimensiones principales del modelo de segmentación VALS son la motivación del consumidor (dimensión horizontal) y los recursos del consumidor (dimensión vertical). Los consumidores se inspiran en una de tres motivaciones principales: ideales, logros y autoexpresión. Quienes están motivados principalmente por los ideales



Fuente: Drive Images/Alamy Stock Photo

<< Después de que los anuncios de Honda Element dirigidos a los veinteañeros también atrajeran la atención de los *baby boomers*, lo que aumentó la edad promedio del comprador a más de 40 años, la compañía automotriz comercializó deliberadamente su subcompacto Fit no solo para los compradores de la *Generación Y*, sino también para sus padres.

toman como guía el conocimiento y los principios. Los motivados por los logros buscan productos y servicios que demuestren su éxito a sus pares. Los consumidores cuya motivación es la autoexpresión desean actividad física o social, variedad y riesgo. Características de la personalidad como la energía, la confianza personal, el intelectualismo, la búsqueda de novedades, la innovación, la impulsividad, el liderazgo y la vanidad, junto con rasgos demográficos clave, determinan los recursos de cada individuo. Los diferentes niveles de recursos realzan o limitan la expresión de la motivación principal de la persona. Aunque el enfoque VALS proporciona una mejor comprensión de los consumidores, algunos especialistas en marketing lo critican por estar algo alejado del comportamiento real del consumidor.[30]

La segmentación psicográfica también se basa en la orientación sexual y la identificación de género de los consumidores. Se estima que el mercado de lesbianas, gays, bisexuales y transexuales (LGBT) representa alrededor del 7 % de la población y tiene un poder adquisitivo de aproximadamente 917 000 millones de dólares.[31] Más del 75 % de los adultos LGBT y sus amigos, familiares y parientes dicen que cambiarían a marcas que se sabe que son amigables con los LGBT. Muchas empresas han creado recientemente iniciativas para apuntar a este mercado. American Airlines desarrolló un Equipo Arcoíris con un personal LGBT dedicado y un sitio web que ha enfatizado los servicios relevantes para la comunidad, como un calendario de eventos nacionales con temas de homosexuales y lesbianas. Volvo, Nike, Kimpton, AT&T, Target, P&G, General Mills y Kraft también se identifican como algunas de las empresas más favorables a los homosexuales y las lesbianas. Los llamamientos en línea de Hyatt a la comunidad LGBT se dirigen a sitios sociales y blogs donde los clientes comparten sus experiencias de viaje. Algunas empresas se preocupan por la reacción violenta de las organizaciones que critican o boicotean a las empresas que apoyan las causas de homosexuales y lesbianas. Aunque Pepsi, Campbell y Wells Fargo experimentaron tales boicots en el pasado, continúan publicitando a las comunidades gay y lesbiana.

Segmentación de los mercados empresariales

Es posible segmentar los mercados empresariales utilizando algunas de las variables que se emplean en los mercados de consumo, como la geografía, los beneficios buscados y la frecuencia de uso, aunque los especialistas en marketing empresarial también emplean otras variables. Algunas de las variables de segmentación comunes para los mercados de negocios son las siguientes:[32]

- **Factores demográficos** como la industria (por ejemplo, ¿a qué industrias debemos atender?); el tamaño de la empresa (por ejemplo, ¿a qué tamaño de empresas debemos atender?); y la ubicación (por ejemplo, ¿a qué áreas geográficas debemos atender?).
- **Variables operativas** como la tecnología (por ejemplo, ¿en qué tecnologías del cliente debemos centrarnos?); el estado de usuario o no usuario (por ejemplo, ¿debemos atender a los usuarios intensivos, medianos, ligeros o no usuarios?); y las capacidades del cliente (por ejemplo, ¿debemos atender a los clientes que necesitan muchos o pocos servicios?).
- **Enfoques de compra** como la organización de la función de compras (por ejemplo, ¿debemos servir a las empresas con una organización de compras altamente centralizada o descentralizada?); la estructura de poder (por ejemplo, ¿deberíamos servir a las empresas dominadas por la ingeniería?, ¿dominadas financieramente?); la naturaleza de la relación existente (por ejemplo, ¿deberíamos servir a empresas con las que tenemos relaciones sólidas?, ¿o simplemente ir tras las empresas más deseables?); las políticas generales de compra (por ejemplo, ¿debemos servir a las empresas que prefieren el arrendamiento?, ¿contrato de servicios?, ¿compras de sistemas?, ¿licitación sellada?); y los criterios de compra (por ejemplo, ¿debemos servir a las empresas que buscan calidad?, ¿servicio?, ¿precio?).
- **Factores situacionales** como la urgencia (por ejemplo, ¿debemos atender a empresas que necesitan entrega o servicio inmediato?); la aplicación específica (por ejemplo, ¿debemos centrarnos en una determinada aplicación de nuestro producto en lugar de en todas las aplicaciones?); y el tamaño del pedido (por ejemplo, ¿debemos centrarnos en pedidos grandes o pequeños?).
- **Características personales** como la similitud entre el comprador y el vendedor (por ejemplo, ¿debemos servir a empresas cuyas personas y valores son similares a los nuestros?); la actitud hacia el riesgo (por ejemplo, ¿deberíamos servir a los clientes que toman riesgos o que evitan los riesgos?); y la lealtad (por ejemplo, ¿debemos servir a las empresas que muestran una alta lealtad a sus proveedores?).

La lista anterior identifica las principales preguntas que los especialistas en marketing empresarial deben formularse para determinar qué segmentos y clientes atender. Una empresa de neumáticos de caucho vende a fabricantes de automóviles, camiones, tractores agrícolas, montacargas o aeronaves. Dentro de una industria objetivo elegida, tiene la posibilidad de segmentar aún más, según el tamaño de la empresa, y establecer operaciones separadas para vender a clientes grandes y pequeños. Una compañía se segmenta aún más por criterios de compra. Los laboratorios gubernamentales solicitan precios bajos y contratos de servicio para los equipos científicos, los laboratorios universitarios necesitan equipos que requieran poco servicio y los laboratorios industriales precisan equipos que sean altamente confiables y exactos.

Los especialistas en marketing empresarial dividen el mercado de muchas maneras diferentes para elegir los tipos de empresas a las que venderán. Encontrar los sectores con las mayores posibilidades de crecimiento, los clientes más rentables y las oportunidades más prometedoras para la empresa es crucial, como lo descubrió Timken.

Timken. Cuando el ingreso neto y las ganancias de los socios de Timken, fabricante de rodamientos y rotativos para clientes industriales en diversos sectores, disminuyeron respecto a sus competidores, a la empresa le preocupó no estar invirtiendo en las áreas más redituables. Para identificar negocios que operaban en los sectores que eran atractivos a nivel financiero y tenían mayores probabilidades de valorar sus ofertas, realizó un amplio estudio de mercado y descubrió que algunos clientes generaban mucho negocio, pero con un bajo potencial de ganancias, mientras que en otros casos ocurría lo contrario. Como resultado, Timken desvió su atención del sector automotriz hacia las fuertes industrias de la transformación, aeroespaciales y de defensa. Además, se dirigió a clientes con poco o ningún atractivo financiero. Cuando un fabricante de tractores se quejó del alto precio de sus rodamientos para los tractores medianos, Timken le sugirió que buscara otro proveedor y continuó vendiendo su producto a un precio más alto a los fabricantes de tractores grandes, para satisfacción de ambas partes. Al ajustar sus productos, precios y comunicaciones para atraer a las empresas correctas, Timken obtuvo ingresos récord a pesar de la recesión.[33]

VISIÓN DE **marketing**

Persiguiendo la larga cola

Según Chris Anderson, editor en jefe de la revista *Wired* y autor de *The Long Tail*, el surgimiento del comercio en línea, causado por la tecnología y caracterizado por Amazon.com, eBay, iTunes y Netflix, ha producido un cambio en los patrones de compra de los consumidores.

En casi todos los mercados, la distribución de las ventas por producto forma una curva fuertemente inclinada hacia uno de los lados (la "cabeza"), donde la mayoría de las ventas las generan unos cuantos productos. La curva cae rápidamente hacia cero y se mantiene apenas por encima del eje X (la "larga cola"), donde la gran mayoría de los productos generan muy pocas ventas. El mercado masivo tradicionalmente se enfocó en generar productos de "éxito" que ocupan la cabeza, despreciando los nichos de mercado de bajos ingresos que componen la cola. El principio de Pareto (basado en la regla "80-20"), según el cual el 80 % del ingreso de una empresa es generado por el 20 % de sus productos, caracteriza a este punto de vista.

Anderson afirma que, como resultado del crecimiento del comercio electrónico, la larga cola tiene mucho más valor que antes. De hecho, sostiene que Internet ha contribuido directamente al desplazamiento de la demanda "por la cola, de los éxitos a los nichos" en una serie de categorías de productos como la música, los libros, la ropa y las películas. Según este punto de vista, la regla que prevalece ahora es más bien la del "50-50", en la que los productos menos vendidos representan la mitad de los ingresos de una empresa.

La teoría de Anderson acerca de la larga cola se basa en tres premisas: (1) los costos de distribución más bajos hacen que sea económicamente más fácil vender productos sin pronósticos precisos de la demanda; (2) cuantos más productos estén disponibles para su venta, mayor será la probabilidad de llegar a una demanda latente para gustos de nicho que no son alcanzables mediante canales minoristas tradicionales; y (3) si se agregan suficientes gustos de nicho, se podría obtener como resultado un nuevo gran mercado.

Anderson señala dos aspectos de las compras por Internet que apoyan estas premisas. Primero, el mayor inventario y la variedad que se encuentra en línea permiten una mayor capacidad de elección. Segundo, los costos de búsqueda de nuevos productos relevantes se reducen como consecuencia de la riqueza de la información en línea; el filtrado de las recomendaciones de productos basadas en las preferencias del usuario, que los vendedores proporcionan; y la red de boca a boca de los internautas.

Gracias a la nueva capacidad de ofrecer a los clientes potenciales ofertas adaptadas a sus gustos, ciertas empresas han empezado a obtener un valor cada vez mayor de la larga cola. Las empresas más grandes se han beneficiado de la larga cola al ofrecer productos más variados que siguen siendo viables incluso con volúmenes de ventas relativamente bajos. Y gracias a los menores costos de diseño, comunicación y entrega de sus ofertas, las compañías más pequeñas se han favorecido al ingresar al mercado con productos que se adaptan a los gustos de los nichos. Aún así, no todos los mercados han sido transformados por la larga cola. En categorías que implican una producción muy compleja o costos de inventario muy altos, las ofertas siguen siendo limitadas. Por ejemplo, las industrias automotriz, aeronáutica y de construcción naval siguen dependiendo en gran medida de una cantidad relativamente pequeña de ofertas producidas en masa, cada una de las cuales atiende a segmentos de clientes más grandes.

Algunos críticos se oponen a la idea de que los antiguos paradigmas de negocios hayan cambiado tanto como sugiere Anderson. Dicen que especialmente en el ámbito del entretenimiento, la "cabeza" donde se concentran los éxitos también es apreciada por los consumidores, no solo por los creadores de contenido. Un crítico argumentó que "la mayoría de los éxitos son populares porque son de alta calidad" y otro observó que casi todos los productos y servicios que componen la larga cola se originan a partir de una pequeña concentración de "agregados" en línea.

Aunque determinadas investigaciones académicas apoyan la teoría de la larga cola, existen otros estudios más desafiantes que han descubierto que los malos sistemas de recomendación provocan la existencia de numerosos productos de muy baja participación en la cola, son artículos tan oscuros y difíciles de encontrar, que desaparecen antes de que sean comprados con la suficiente frecuencia como para justificar su existencia. Para las empresas que venden productos físicos, los costos de inventario, almacenaje y manejo tienen más peso que cualquier beneficio financiero que estos pudieran aportarles.[34]

Resumen

1. La *segmentación* es el proceso de identificar a los clientes para quienes la empresa optimizará su oferta. Refleja la decisión de la compañía sobre los clientes a los que dará prioridad y los que ignorará a la hora de diseñar, comunicar y entregar su oferta. La segmentación implica dos tipos de decisiones: estratégicas y tácticas.
2. La segmentación *estratégica* consiste en identificar a qué clientes (segmentos) servir y a cuáles ignorar. Se rige por dos factores clave: la compatibilidad y el atractivo del segmento.
3. La *compatibilidad del segmento* refleja la capacidad de una empresa para crear valor para los clientes. Esta en función de los recursos de una compañía, como la infraestructura comercial, los recursos escasos, los empleados calificados, las redes de colaboradores, el conocimiento, las marcas sólidas, un ecosistema establecido y el capital.
4. El *atractivo del segmento* refleja el potencial de los clientes para crear valor para la empresa. Es una función de factores monetarios, como los ingresos generados por un segmento de clientes en particular y los costos asociados con el servicio a este segmento, así como de factores estratégicos, como el valor social, el valor de escala y el valor de información de un segmento.
5. Un principio clave de la segmentación estratégica es que la empresa debe ser capaz de crear un valor superior para sus clientes en relación con la competencia. Con este fin, una compañía debe identificar los mercados en los que tiene recursos superiores en relación con la competencia.
6. La segmentación *táctica* consiste en identificar formas efectivas y rentables de llegar a clientes estratégicamente viables. Vincula los segmentos basados en valores (generalmente no observables) con características específicas observables y accionables. Tales características observables, también denominadas *perfil del cliente*, toman en cuenta datos demográficos (por ejemplo, edad, género e ingresos), geográficos (por ejemplo, residencia permanente y ubicación actual), psicográficos (por ejemplo, valores morales, actitudes, intereses y estilo de vida) y conductuales (por ejemplo, frecuencia de compra, cantidad de compra y sensibilidad al precio).
7. La segmentación *táctica* está guiada por dos factores clave: la eficacia (la capacidad de una empresa para llegar a todos los clientes objetivo) y la rentabilidad (la capacidad de una empresa para implementar sus recursos de una manera que llegue solo a sus clientes objetivo).
8. La *segmentación* es un proceso de categorización que agrupa a los clientes enfocándose en aquellas diferencias que son relevantes para elegir al segmento e ignorar aquellas diferencias que son irrelevantes. La segmentación permite a los gerentes agrupar a los clientes en segmentos más grandes y desarrollar ofertas para todo el segmento, en lugar de para cada cliente individual.

LECCIONES DE **marketing**

L'Oréal



Fuente: Emma Vagnone/Alamy Stock Photo

L'Oréal fue fundada en París hace más de 100 años por un joven químico, Eugene Schueller, que vendía sus tintes para el cabello patentados a peluqueros y salones locales. En la década de 1930, Schueller había inventado productos de belleza como el aceite bronceador y el primer champú comercializado en masa. En la actualidad, la empresa se ha convertido en la compañía de cosméticos y belleza más grande del mundo, con distribución en 150 países, más de 84 000 empleados, 34 marcas globales y más de 26 000 millones de euros en ventas. Conocido por su eslogan publicitario de 1973, "Porque yo lo valgo", L'Oréal es el líder en productos de belleza en todo el mundo. La empresa gasta aproximadamente 4 000 millones de euros en publicidad cada año, lo que la convierte en el tercer mayor anunciante del mundo.

Gran parte de la expansión internacional inicial de la empresa se atribuye a Sir Lindsay Owen-Jones, cuya visión estratégica y gestión precisa de la marca transformaron a L'Oréal de una pequeña empresa francesa en un fenómeno internacional de cosméticos. Durante sus casi 20 años como director ejecutivo y presidente, Owen-Jones se deshizo de las marcas débiles de la empresa, invirtió fuertemente en la innovación de productos, adquirió marcas étnicamente diversas y se expandió a mercados con los que nadie había soñado, como China, América del Sur y la antigua Unión Soviética. Su búsqueda era lograr la diversidad, "satisfacer las necesidades de hombres y mujeres de todo el

mundo y hacer que los productos de belleza estén disponibles para la mayor cantidad de personas posible".

L'Oréal cuenta con una rica cartera de marcas internacionales que responde a las diversas necesidades de los consumidores de todo el mundo. Sus marcas se agrupan en cuatro divisiones en función del perfil de sus clientes objetivo:

- *Consumer Products* produce el 52 % de las ventas y ofrece una amplia gama de productos para el cabello, maquillaje y cuidado de la piel comercializados masivamente a precios competitivos. Sus marcas incluyen L'Oréal Paris, Magic, Garnier, Maybelline New York, African Beauty Brands, Essie, Nyx Professional Makeup y Niely. Estas marcas se distribuyen en canales de venta masiva, como hipermercados, supermercados, farmacias y tiendas tradicionales.
- *L'Oréal Luxe* representa el 27 % de las ventas y ofrece marcas exclusivas de cuidado de la piel, maquillaje y perfumes como Lancôme, Giorgio Armani, Yves Saint Laurent Beauté, Biotherm, Kiehl's, Ralph Lauren, Shu Uemura, Cacharel, Helena Rubinstein, Clarisonic, Diesel, Viktor&Rolf, Yuesai, Maison Margiela, Urban Decay, Guy Laroche, Paloma Picasso, Atelier Cologne, House 99, It Cosmetics y Proenza Schouler. Los productos L'Oréal Luxe están disponibles en grandes almacenes, tiendas de cosméticos, tiendas minoristas de viajes, así como *boutiques* de marca propia y sitios web dedicados.
- *Professional Products* es responsable del 14 % de las ventas y ofrece productos de calidad profesional a peluqueros y profesionales del cuidado de la piel. Las marcas incluyen L'Oréal Professionnel, Kérastase, Redken, Matrix, Pureology, Shu Uemura Art of Hair, Mizani, Decléor, Carita, Biolage y Seed Phytonutrients. Estas marcas se distribuyen a salones de cuidado del cabello y de la piel en todo el mundo.
- *Active Cosmetics*, que supone el 7 % de las ventas, es líder mundial en dermocosmética. Sus marcas incluyen Vichy, La Roche-Posay, Skinceuticals, Roger & Gallet, Sanoflore y CeraVe. Estas marcas altamente complementarias son desarrolladas y respaldadas por profesionales de la salud (dermatólogos, pediatras y médicos estéticos) para satisfacer una variedad de necesidades de cuidado de la piel, desde la normal hasta la propensa a las imperfecciones. Las marcas de Active Cosmetics se venden en puntos de venta de atención médica en todo el mundo, como farmacias, droguerías y centros de tratamiento médicos.

L'Oréal cree que el marketing dirigido con precisión, esto es, aludir a la audiencia adecuada con el producto apropiado en el lugar correcto, resulta crucial para su éxito global. Como explicó Owen-Jones: "Cada marca se posiciona en un segmento (de mercado) muy preciso que se traslapa lo menos posible con los demás".

La empresa ha creado su cartera principalmente mediante la compra de compañías locales de belleza en todo el mundo, renovándolas con dirección estratégica y expandiendo la marca hacia nuevas áreas a través de su poderoso brazo de marketing. Por ejemplo, se convirtió instantáneamente en participante activo (con el 20 % del mercado) en la creciente industria étnica del cuidado del cabello cuando compró y fusionó las empresas estadounidenses Soft Sheen Products en 1988 y Carson Products en el 2000. L'Oréal creía que la competencia había pasado por alto esta categoría porque estaba fragmentada y mal comprendida. Respaldada por una amplia cartera de marcas y productos, SoftSheen-Carson ahora es líder del mercado en la industria étnica del cuidado del cabello.

L'Oréal también invierte mucho dinero y tiempo en sus 20 centros de investigación agrupados en seis centros regionales en los Estados Unidos, Japón, China, India, Brasil y Sudáfrica. La compañía dedica cerca de 900 millones de euros la I+D, más de un punto porcentual por encima de la media del sector, investigando e innovando productos que respondan a las necesidades locales de cada territorio. Comprender las rutinas de belleza únicas y las necesidades de las diferentes culturas, climas, tradiciones y fisiologías es fundamental para el éxito global de L'Oréal. El cabello y la piel difieren mucho de una parte del mundo a otra, por lo que L'Oréal escucha y observa a los consumidores de todo el mundo para obtener una comprensión profunda de sus necesidades de belleza.

Los científicos de L'Oréal estudian a los consumidores en baños de laboratorio y en sus propios hogares, a veces, alcanzando hitos científicos de la belleza. En Japón, por ejemplo, L'Oréal desarrolló una máscara de pestañas Wondercurl especialmente formulada para rizar las pestañas de las mujeres asiáticas, que son cortas y rectas. En tres meses, la máscara Wondercurl se había convertido en el rímel más vendido en Japón, mientras las chicas hacían fila emocionadas frente a las tiendas para comprarlo. L'Oréal continuó investigando el mercado y desarrolló esmalte de uñas, rubor y otros cosméticos dirigidos a esta nueva generación de niñas asiáticas.[35]

Preguntas

1. Revise la cartera de marcas de L'Oréal. ¿Cuáles son los diferentes segmentos de clientes a los que se dirigen estas marcas?
2. ¿Cuál ha sido la clave del éxito en el lanzamiento de productos locales como el Wondercurl de Maybelline en Japón?
3. ¿Cuál es el siguiente paso para L'Oréal a nivel global?, ¿quiénes son sus principales competidores? Si usted fuera su director ejecutivo, ¿cómo mantendría el liderazgo global de la empresa?

LECCIONES DE
marketing

Chase Sapphire



Fuente: Nicole Glass Photography/ Shutterstock

Chase Bank, una subsidiaria de banca comercial y de consumo del banco más grande de Estados Unidos, JPMorgan Chase, ofrece servicios tales como banca personal, tarjetas de crédito, hipotecas y financiamiento de automóviles. Chase Bank es conocido por su alta calificación de satisfacción del cliente, clasificada como la más alta entre los seis bancos más grandes de Estados Unidos. La entidad, que atiende a casi la mitad de los hogares norteamericanos, tiene más de 93 millones de titulares de tarjetas y 5 000 sucursales en todo el país.

En el 2006, Chase Bank inició un importante proyecto de investigación de mercado para fortalecer sus operaciones con tarjetas de crédito. El proyecto se centró en comprender profundamente los diversos segmentos de consumidores de tarjetas de crédito. Al segmentar el mercado, las compañías de tarjetas de crédito utilizan dos tipos de datos demográficos: los grupo de edad y la cantidad de activos. Además, se diferencian por factores como la tarifa anual, las recompensas como devolución de efectivo y los beneficios propios (puntos), así como factores como tasas de interés, líneas de crédito y solvencia. El proyecto de investigación de mercado de Chase demostró que competir en el segmento de clientes adinerados del mercado de tarjetas de crédito para consumidores sería valioso, para construir una presencia más fuerte para la empresa. Según la investigación, este grupo demográfico representaba el 15 % de los titulares de tarjetas de Estados Unidos en ese momento, pero generaba más del 50 % del gasto total con tarjetas de crédito.

En el 2009, Chase Bank introdujo cinco submarcas principales en su cartera de tarjetas de crédito para abordar diferentes segmentos del mercado. Estos incluyeron JP Morgan para clientes de banca privada, Chase Sapphire para consumidores adinerados, Chase Ink para propietarios de pequeñas empresas, Chase Freedom para consumidores que priorizaron la devolución de efectivo y Chase Slate para consumidores enfocados en pagar deudas de tarjetas de crédito. Chase Sapphire atrajo a los consumidores adinerados al ofrecer recompensas competitivas y un servicio al cliente de primer nivel. En aquel entonces, esta porción del mercado estaba dominada por American Express. La tarjeta Platinum de Amex ofrecía beneficios tales como servicio personalizado las 24 horas, acceso a clubes exclusivos y servicios en hoteles, complejos turísticos y restaurantes en todo el mundo. Estas características resultaron atractivas para los empresarios y vacacionistas que constituían una parte importante del segmento acomodado. Para ingresar al mercado, Chase ofreció Sapphire sin cargo anual. Los clientes ganaban 2 puntos por dólar gastado en viajes aéreos y 1 punto por dólar gastado en otros lugares. Asimismo, quienes gastasen 500 dólares con la tarjeta durante los primeros tres meses también recibirían 10 000 puntos de bonificación, fácilmente canjeables por recompensas en una página web sencilla llamada Ultimate Rewards. Adicionalmente, todas las llamadas realizadas por los titulares de la tarjeta Chase Sapphire fueron atendidas por asesores en vivo sin que los clientes tuvieran que ingresar su número de tarjeta de crédito. Al final del año, más de 905 de los titulares de tarjetas Sapphire reportaron satisfacción general con la tarjeta y el 85 % indicó que la recomendaría a otros.

Sobre la base del éxito de Sapphire, en el 2011, Chase introdujo una nueva tarjeta llamada Chase Sapphire Preferred para obtener una mayor participación en el mercado afluente. Esta nueva tarjeta tenía una tarifa anual de 95 dólares, pero ofrecía a los titulares 50 000 puntos si gastaban más de 4 000 dólares en los primeros tres meses. Asimismo, los titulares Preferred disfrutaron de mejores tasas de conversión de puntos por dólar en cenas y viajes, así pudieron canjear puntos por eventos exclusivos llamados Chase Experiences. A diferencia de la mayoría de las tarjetas de crédito en ese momento, la tarjeta Chase Sapphire Preferred tenía un núcleo de metal entre las dos placas de plástico, lo que la hacía más pesada y sólida. Los clientes reportaban que la tarjeta daba un "golpe" satisfactorio al colocarla para pagar, lo que le brindó una identidad única.

La piedra angular de la cartera de Chase Sapphire, la tarjeta Sapphire Reserve, surgió cuando una investigación adicional evidenció que una parte de los consumidores dentro del segmento adinerado, principalmente personas de 25 a 44 años con ingresos de más de 150 000 dólares, priorizaban mucho los beneficios en los viajes y las recompensas en puntos. Chase no solo tuvo que diseñar su nueva tarjeta para distinguirla de la tarjeta Sapphire Preferred, sino que también para atraer a los *millennials* y disuadir el comportamiento de aquellos a los que llamó "desertores". Para el 2013, muchos *millennials* tenían cuidado al solicitar nuevas tarjetas de crédito debido a la importante deuda de préstamos estudiantiles que habían acumulado. Sin embargo, Chase descubrió que los *millennials* se sentían atraídos por los sistemas de recompensas y que un incentivo lo suficientemente crucial podría cambiar su actitud. Los

desertores eran aquellos que se suscribían a múltiples tarjetas de crédito para aprovechar los bonos por inscripción y las bajas tarifas de introducción; estas tarjetas de crédito no se usaban después de gastar las recompensas.

La nueva tarjeta Chase Sapphire Reserve se lanzó en agosto del 2016. Tenía una tarifa anual de 450 dólares, ofrecía 3 puntos por dólar gastado en viajes y comidas, una mayor tasa de conversión de puntos por dólar en viajes, crédito y acceso a Chase Experiences. Para los *millennials*, esto representaba una tarjeta de crédito que era flexible y perfecta para un estilo de vida viajero. En el lanzamiento, Chase ofreció una bonificación sin precedentes de 100 000 puntos, obtenida después de que un cliente gastara 4 000 dólares en los primeros tres meses. Chase reconoció que los *millennials* se dejaban convencer más fácilmente por los *influencers* de las redes sociales que por la publicidad televisiva tradicional. Para anunciar la tarjeta, Chase se asoció con directores, diseñadores y modelos para ofrecer sus experiencias compartidas en las redes sociales, lo que creó una mayor sensación de exclusividad que la publicidad masiva.

La demanda de la tarjeta Sapphire Reserve superó con creces las expectativas de Chase. Dentro de los 10 días posteriores al lanzamiento, Chase se quedó sin la aleación metálica de sus tarjetas. Los centros de llamadas se vieron abrumados con los solicitantes interesados. La tarjeta alcanzó su nuevo objetivo de adquisición de clientes dentro de las dos semanas posteriores al lanzamiento. La bonificación de puntos altos por inscripción acumuló grandes costos para Chase. Meses después, Chase anunció que el bono por inscripción se reduciría a 50 000 puntos. Sin embargo, Chase vio los costos como una inversión que los clientes dedicados y comprometidos pagarían en los próximos años. Este sentimiento se confirmó después de un año, cuando Chase reveló que la tasa de renovación de Reserve era extremadamente alta, de aproximadamente el 90 %, con lo que se resolvía el problema de la rotación.

Chase se encontró en la cima del mercado de tarjetas de crédito prémium al comprender el comportamiento y la demografía de sus clientes objetivo. Chase reconoció que los *millennials* tenían una mentalidad de negociación y que buscaban experiencias por encima de las cosas materiales. La línea Sapphire abordó esto a la perfección, desde el peso de la tarjeta hasta el excelente servicio al cliente y los programas de recompensas líderes en el mercado. Chase creó una marca de culto al diseñar un producto atractivo que encajaba en el estilo de vida *millennial*.[36]

Preguntas

1. ¿Quiénes son los clientes a los que se dirige Chase con la tarjeta Sapphire?, ¿cuáles son las principales características de valor y perfil de estos clientes?
2. ¿Qué valor crea la tarjeta Sapphire para los clientes? Desde la perspectiva del cliente, ¿cuáles son las ventajas y desventajas de la tarjeta Sapphire en comparación con otras tarjetas de crédito?
3. ¿Qué papel jugaron los incentivos promocionales como el bono de puntos en la creación de la demanda del cliente?, ¿seguirían siendo clientes leales los *millennials* una vez que hubieran aprovechado la oferta inicial?, ¿continuaría siendo atractiva la tarjeta Sapphire para los *millennials* si sus incentivos promocionales se redujeran y se volvieran similares a otras ofertas de tarjetas de crédito?

CAPÍTULO 7

Diseñando una propuesta de valor y posicionamiento para el cliente



El reposicionamiento estratégico de T-Mobile como "Un-Carrier", su apuesta por una oferta más centrada en el cliente y la inversión continua en su red inalámbrica le han permitido competir con éxito contra sus rivales AT&T y Verizon.

Fuente: Cheryl Fleishman/ Alamy Stock Phot

Ninguna empresa triunfa si sus productos y ofertas se asemejan al resto de los productos y las ofertas del mercado. Como parte del proceso de gestión estratégica de marcas, cada oferta debe representar los tipos correctos de elementos en la mente de su mercado meta. Consideremos cómo ha posicionado T-Mobile sus ofertas para subrayar su propuesta de valor diferenciada.

>>> T-Mobile se constituyó en los Estados Unidos en el 2004 como una subsidiaria de comunicaciones móviles de la empresa alemana de telecomunicaciones Deutsche Telekom. Un componente crucial del fenomenal éxito de T-Mobile fue su posicionamiento estratégico frente a los dos jugadores dominantes en el mercado de las telecomunicaciones: AT&T y Verizon. Este posicionamiento se reflejó no solo en la forma en que T-Mobile eligió definir su marca como "Un-Carrier", sino también en los productos y servicios que ofreció a los clientes. La empresa eliminó los contratos a largo plazo, reemplazándolos con un modelo de precios transparente. También facilitó la actualización a un nuevo teléfono inteligente y eliminó los cargos de *roaming* global, que eran las principales fuentes de frustración para los clientes que usaban redes inalámbricas rivales. T-Mobile permitió las llamadas gratuitas a través de redes wifi y la transmisión de videos sin incurrir en cargos adicionales. Todo esto fue posible porque siguió invirtiendo en su red inalámbrica, creando una calidad y confiabilidad que coincidían con las de

AT&T y Verizon; asimismo, apuntó a una experiencia de servicio al cliente superior a la de sus rivales. Para promover su ventaja competitiva, T-Mobile se concentró en AT&T y observó que muchos clientes consideraban que esa empresa tenía derechos exclusivos sobre el iPhone cuando se lanzó, es decir, se había aprovechado de eso al sobrevaluar sus planes de llamadas y ofrecer un servicio al cliente deficiente. El ataque directo a AT&T se centró en los cuatro puntos principales de diferenciación de T-Mobile: innovación tecnológica, precios bajos y transparentes, excelente servicio y su "frescura" como la elección de los consumidores *millennials*. La inversión estratégica en el desarrollo de ofertas centradas en el cliente, el posicionamiento competitivo de su marca y la fusión con Sprint en el 2020 permitieron que T-Mobile se convirtiera en el segundo proveedor de servicios inalámbricos más grande de los Estados Unidos, con más de 100 millones de clientes.[1]

Como lo demuestra el éxito de T-Mobile, una empresa cosecha los beneficios de forjar una posición única en el mercado. La creación de una posición de marca convincente y bien diferenciada requiere un profundo conocimiento de las necesidades y los deseos de los consumidores, las capacidades de la empresa y las acciones competitivas. También se necesita de un pensamiento disciplinado, pero creativo. En este capítulo, describimos un proceso mediante el cual los especialistas en marketing descubren el posicionamiento de marca más poderoso.

Desarrollo de una propuesta de valor y posicionamiento

Un aspecto clave de la estrategia de marketing es desarrollar una propuesta de valor y posicionar la oferta de la empresa para los clientes objetivo. Una compañía identifica diferentes necesidades y grupos de consumidores en el mercado, se dirige a aquellos a los que satisface de una manera superior y, a continuación, desarrolla una propuesta de valor y posiciona sus ofertas para que los clientes objetivo reconozcan sus beneficios distintivos. Al articular claramente su propuesta de valor y su posicionamiento, las empresas ofrecen un alto nivel de valor y satisfacción al cliente, lo que conduce a una gran cantidad de compras repetidas y, en última instancia, a una mayor rentabilidad de la compañía.

DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE VALOR

¿Cómo los clientes toman decisiones finalmente? Tienden a maximizar el valor, dentro de los límites de los costos de búsqueda y conocimiento, movilidad e ingresos limitados. Los clientes eligen, por el motivo que sea, la oferta que creen que ofrecerá el valor más alto y actúan en consecuencia. El hecho de que la oferta esté a la altura de las expectativas afecta la satisfacción del cliente y la probabilidad de que este vuelva a comprar el producto.

Dependiendo de las necesidades de los clientes, una oferta podría crear valor en tres dominios: *funcional, psicológico y monetario*.[2]

- El **valor funcional** refleja los beneficios y costos que están directamente relacionados con el rendimiento de una oferta. Entre los atributos de la oferta que crean valor funcional se encuentran la

---

Objetivos de aprendizaje. Después de estudiar este capítulo debería ser capaz de:

7.1 Explicar cómo una empresa debe desarrollar una propuesta de valor y una estrategia de posicionamiento.

7.2 Describir cómo una empresa elige un marco de referencia.

7.3 Discutir cómo una empresa identifica los puntos de paridad y los puntos de diferencia.

7.4 Definir las estrategias clave para crear una ventaja competitiva sostenible.

7.5 Identificar estrategias alternativas para comunicar el posicionamiento de las ofertas de una empresa.

fiabilidad del rendimiento, la durabilidad, la compatibilidad, la facilidad de uso, la personalización, la forma, el estilo y el empaque. El valor funcional es la consideración principal para las ofertas utilitarias, como equipos industriales y de oficina.

- El **valor psicológico** engloba los beneficios y costos psicológicos asociados con la oferta. Se extiende más allá de los beneficios funcionales para crear beneficios emocionales para los clientes objetivo. Por ejemplo, los clientes valoran los beneficios emocionales que obtienen de un automóvil (por ejemplo, la alegría de conducir un vehículo de alto rendimiento, el estatus social y el estilo de vida que transmite su propiedad). El valor psicológico es de primordial importancia en las categorías de moda y lujo, donde los clientes buscan activamente beneficios emocionales y autoexpresivos.
- El **valor monetario** incluye los beneficios y costos financieros asociados con la oferta. Los atributos de la oferta que crean valor monetario son el precio, las tarifas, los descuentos y las rebajas, junto con varios costos monetarios asociados con el uso y la eliminación de la oferta. Si bien el valor monetario se asocia con los costos, una oferta también se vincula con los beneficios monetarios como bonificaciones, ofertas de devolución de dinero, premios en efectivo, recompensas económicas y financiamiento a bajo interés. El valor monetario es el criterio de elección que prevalece para ofertas indiferenciadas en categorías generalizadas.

En las tres dimensiones (funcional, psicológica y monetaria), el valor para el cliente es la diferencia entre la evaluación que hace el cliente potencial de todos los beneficios y costos de una oferta y su evaluación de los costos y beneficios de las alternativas percibidas. El **beneficio total para el cliente** es el valor percibido del conjunto de beneficios funcionales, psicológicos y monetarios que esperan de una oferta de mercado debido al producto, el servicio y la imagen. El **costo total para el cliente** es el conjunto percibido de costos funcionales, psicológicos y monetarios en los que incurrirán al evaluar, obtener, usar y deshacerse de una determinada oferta de mercado.

La **propuesta de valor para el cliente** se basa en la diferencia entre los beneficios que obtiene y los costos que asume por las distintas opciones. El especialista en marketing aumenta el valor de la oferta elevando los beneficios funcionales, psicológicos y monetarios y/o reduciendo los costos correspondientes.

La propuesta de valor consiste en todo el grupo de beneficios que la empresa promete entregar; es más que el posicionamiento central de la oferta. Por ejemplo, el posicionamiento central de Volvo ha sido la "seguridad", pero al comprador se le promete algo más que un automóvil seguro. Otras ventajas son el buen rendimiento, el gran diseño y la preocupación por el medio ambiente. La propuesta de valor es, por tanto, una promesa sobre la experiencia que los clientes esperan de la oferta de mercado de la empresa y de su relación con el proveedor. El cumplimiento de la promesa depende de la capacidad de la compañía para administrar su sistema de entrega de valor.

Con mucha frecuencia, los gerentes realizan un **análisis del valor para el cliente** con el fin de revelar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las de varios competidores. Las etapas de este análisis son las siguientes:

1. **Identificar los atributos y las ventajas que valoran los clientes**. Se pregunta a los clientes qué atributos, ventajas y niveles de rendimiento buscan al elegir un producto y un proveedor. Los atributos y las ventajas deben definirse ampliamente para abarcar todos los factores que intervienen en las decisiones de los clientes.[3]
2. **Evaluar la importancia relativa de estos atributos y ventajas**. Se pide a los clientes que califiquen la importancia de los distintos atributos y ventajas. Si sus calificaciones difieren demasiado, el especialista en marketing debe agrupar los atributos y las ventajas en diferentes segmentos.
3. **Evaluar los resultados de la empresa y de los competidores en los atributos/beneficios clave**. Si la oferta de la empresa supera a la del competidor en todos los atributos y las ventajas importantes, la compañía cobra un precio más alto y, por lo tanto, obtiene mayores ganancias, o cobra el mismo precio y, por lo tanto, gana más participación de mercado.
4. **Monitorear el valor para el cliente a lo largo del tiempo**. La empresa debe hacer periódicamente nuevos estudios de los valores para los clientes y la posición de los competidores a medida que la economía, la tecnología y las características del producto cambian.

El análisis del valor para el cliente sugiere que el vendedor debe evaluar el beneficio total para este y su costo total asociado a la oferta de cada competidor, para saber cómo califica su propia oferta en la mente del comprador. También implica que el vendedor en desventaja tiene dos alternativas: aumentar el beneficio total para el cliente o disminuir el costo total para este. La primera requiere fortalecer o aumentar los beneficios funcionales, psicológicos y monetarios del producto, los servicios y la imagen de marca de la oferta. La segunda exige reducir los costos del comprador, disminuyendo el precio o el costo de propiedad y mantenimiento, simplificando el proceso de pedido y entrega, o absorbiendo parte del riesgo del comprador al ofrecer una garantía.

DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

El **posicionamiento** es la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa para que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta.[4] El objetivo es colocar la marca en la mente de los consumidores para maximizar los beneficios potenciales de la empresa. A diferencia de la propuesta de valor, que articula todos los beneficios y costos de la oferta, el posicionamiento se centra en los beneficios clave que brindarán a los consumidores una razón para elegir la oferta de la empresa.

Un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio y demuestra que se logran de una forma única. Todos los miembros de la organización deben entender el posicionamiento de la marca y utilizarlo como contexto para la toma de decisiones.

Muchos expertos en marketing creen que el posicionamiento debe tener componentes tanto racionales como emocionales, es decir, debe atraer tanto a la mente como al corazón.[5] Las empresas buscan aprovechar sus ventajas de rendimiento para tocar la fibra sensible de los clientes. Cuando la investigación sobre el producto para el tratamiento de cicatrices Mederma descubrió que las mujeres lo compraban no solo por el tratamiento físico, sino también para aumentar su autoestima, los especialistas en marketing de dicha marca agregaron mensajes emocionales a lo que tradicionalmente había sido un mensaje práctico que enfatizaba las recomendaciones de los médicos: "Lo que hemos hecho es complementar lo racional con lo emocional".[6] Kate Spade es otra marca que combina lo funcional y emocional en su posicionamiento.

Kate Spade. Aunque solo tiene poco más de 25 años, Kate Spade ha pasado de ser una marca exclusiva de bolsos a una marca de moda mucho más diversificada. Lanzada por los esposos Kate y Andy Spade, quienes luego vendieron su participación, la marca fue inicialmente conocida por un pequeño bolso negro de aspecto minimalista. En el 2007, una nueva directora creativa, Deborah Lloyd, aportó una sensibilidad de estilo más fuerte para ayudar a alcanzar el punto óptimo del cliente de Kate Spade de ser "la persona más interesante de la habitación". Con un mayor énfasis en combinar forma y función, la marca se expandió a la indumentaria y la joyería, convirtiéndose en la pieza central de una renovada Liz Claiborne (ahora conocida como Fifth & Pacific). Los accesorios se actualizan constantemente y hay presentaciones frecuentes de nuevos artículos. Kate Spade ha dado un gran impulso al comercio electrónico para complementar sus más de 200 tiendas, con el 20 % de las ventas provenientes de canales en línea. Asimismo, la empresa ha realizado una incursión bien integrada en las redes sociales, utilizando Facebook, Twitter, Instagram, Tumblr, Pinterest, YouTube, FourSquare y Spotify para reforzar los valores fundamentales de su marca de "estilos, colores, comida divertida y momentos clásicos de Nueva York".[7]



Fuente: Iain Masterton/Alamy Stock Photo

<< En poco más de un cuarto de siglo, Kate Spade ha ampliado su oferta de una colección limitada de bolsos de mujer a prendas de vestir y joyas, con una creciente presencia en línea y en las redes sociales que complementa sus puntos de venta tradicionales.

Una medida útil de la eficacia del posicionamiento de una organización es la *prueba de sustitución de marca*. Si en alguna actividad de marketing (campaña publicitaria, video viral, comunicación en redes o introducción de un nuevo producto) se reemplazara la marca por una de la competencia, entonces, esa actividad de marketing no debería funcionar tan bien en el mercado. Por ejemplo, ¿funcionaría el posicionamiento de Kate Spade para sus competidores (Tory Birch, Coach o Cole Haan)? Si la respuesta es afirmativa, significa que la marca Kate Spade no ha desarrollado un posicionamiento diferenciado en el mercado.

Una marca bien posicionada debe contar con un significado y una ejecución distintivos. Por ejemplo, si un patrocinio deportivo o musical funcionaría igual de bien si fuera para un competidor líder, en ese caso, o el posicionamiento no está lo suficientemente definido o el patrocinio, tal y como se ejecuta, no se encuentra muy vinculado al posicionamiento de la marca.

Un buen posicionamiento tiene un pie en el presente y otro en el futuro. Debe ser, hasta cierto punto, aspiracional para que la marca tenga espacio para crecer y mejorar. Un posicionamiento basado en la situación actual del mercado no tiene suficiente visión de futuro, pero, al mismo tiempo, no debe alejarse demasiado de la realidad como para resultar esencialmente imposible de conseguir. El verdadero truco reside en encontrar el equilibrio correcto entre lo que la marca es y lo que podría ser.

El posicionamiento requiere que los especialistas en marketing definan y comuniquen las similitudes y diferencias que existen entre su marca y la de sus competidores. En concreto, tomar decisiones en materia de posicionamiento exige:

1. Determinar un marco de referencia mediante la identificación del mercado meta y la competencia correspondiente.
2. Identificar los puntos óptimos de paridad y diferenciación de las asociaciones de marca a partir de ese marco de referencia.

Estos dos aspectos del posicionamiento se analizan con más detalle en las siguientes secciones.

Elección de un marco de referencia

Los consumidores determinan el valor de una oferta en relación con un punto de referencia utilizado para evaluar sus beneficios y costos. Una oferta se verá atractiva en comparación con una oferta inferior, pero la misma oferta se percibe como poco atractiva en comparación con una oferta superior. Por lo tanto, un **marco de referencia** sirve como punto de apoyo para que los clientes evalúen los beneficios de la oferta de una empresa.

Dado el hecho de que los consumidores naturalmente construyen marcos de referencia para evaluar las opciones disponibles, un experto en marketing diseña estos marcos de referencia de una manera que resalten el valor de la oferta. Las decisiones sobre el marco de referencia están estrechamente vinculadas con las decisiones sobre el mercado objetivo. La determinación de atender a un tipo específico de consumidor define la naturaleza de la competencia, puesto que otras organizaciones han decidido dirigirse a ese mismo segmento en el pasado (o pretenden hacerlo en el futuro), o porque los consumidores de ese segmento ya consideran ciertas marcas o productos al hacer sus elecciones de compra.

Un buen punto de partida para definir el marco de referencia competitivo que conducirá al posicionamiento de una marca es la identificación de los miembros de una categoría, esto es, los productos o conjuntos de productos contra los que compite una marca y que funcionan como sus sustitutos cercanos. Podría suponerse que para las empresas resulta sencillo identificar a sus competidores. Por ejemplo, PepsiCo sabe que Dasani, de Coca-Cola, es un importante competidor para su marca de agua embotellada Aquafina; Wells Fargo sabe que Bank of America es un competidor crucial; mientras que Petsmart.com es consciente de que Petco.com es un calificado competidor minorista en línea que vende alimentos y suministros para mascotas.

Sin embargo, la variedad de los competidores reales y potenciales de la empresa es mucho más amplio de lo que parece. Para ingresar a nuevos mercados, una marca con intenciones de crecimiento podría necesitar un marco competitivo más amplio (y ambicioso). Además, es más probable que la marca se vea afectada por competidores emergentes o nuevas tecnologías que por los competidores actuales.

El mercado de las barras energéticas, creado por PowerBar, finalmente fue fragmentado en diversas subcategorías, dirigidas a segmentos específicos (como las barras Luna para mujeres) y las que poseen atributos específicos (como las barras de proteínas Balance y las barras para el control de calorías Pria). Cada una representaba una subcategoría para la que la original PowerBar no era muy relevante.[8]

Las empresas deben ampliar su marco competitivo para lograr comparaciones más ventajosas. Consideremos los siguientes ejemplos:

> En el Reino Unido, la Automobile Association se posicionó como el cuarto proveedor de "servicios de emergencia" al transmitir mayor credibilidad y rapidez de respuesta (junto con la policía, los bomberos y las ambulancias).

La Federación International de Match Poker está tratando de minimizar un poco la imagen de juego de azar que tiene el póquer con la finalidad de destacar las similitudes del juego de naipes con otros "deportes mentales" como el ajedrez y el *bridge*.

El ejército estadounidense cambió el enfoque de su publicidad de reclutamiento y dejó de mostrar el servicio militar como un deber patriótico para presentarlo como un ámbito en el que se aprenden habilidades de liderazgo (una publicidad mucho más racional que emocional para competir mejor contra la industria privada).[9]

En mercados estables donde es probable que haya pocos cambios a corto plazo es bastante fácil definir uno, dos o quizás tres competidores clave. En categorías dinámicas en las que la competencia existe o surge en una variedad de formas diferentes, se encuentran presentes múltiples marcos de referencia.

Identificación de los puntos potenciales de diferencia y de paridad

Una vez que los especialistas en marketing han establecido el marco de referencia para el posicionamiento al definir el mercado de clientes y la naturaleza de la competencia, determinan los puntos de diferencia (atributos o beneficios que son exclusivos de la oferta de la empresa) y los puntos de paridad (atributos o beneficios que la oferta de la empresa tiene en común con la competencia).[10] En las siguientes secciones analizamos las asociaciones de puntos de diferencia y puntos de paridad.

IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS DE DIFERENCIA

Los **puntos de diferencia** (PODs, por sus siglas en inglés) son atributos o beneficios que distinguen la oferta de la empresa de la competencia. Dichos atributos o beneficios son aquellos que los consumidores asocian fuertemente con una marca, que evalúan de forma positiva y que suponen imposible encontrar en la misma magnitud en una marca competidora.

Las asociaciones que constituyen los puntos de diferencia se basan en prácticamente cualquier tipo de atributo o beneficio.[11] Louis Vuitton buscaría un punto de diferencia al contar con los bolsos de mano más elegantes, Energizer al ofrecer las baterías más duraderas y Fidelity Investments al proporcionar la mejor asesoría y planificación financiera.

Establecer con éxito puntos de diferencia significativos ofrece compensaciones financieras. Como parte de su oferta pública inicial en el mercado de valores, BT Cellnet de British Telecom, un operador de telefonía móvil del Reino Unido, fue rebautizado como O2 con una campaña de gran alcance emocional sobre la libertad y la capacidad de adaptación. Cuando la captación de clientes, la fidelidad y el promedio de ingresos generados aumentaron, la empresa fue adquirida rápidamente por la multinacional española Telefónica por más del triple de su precio de oferta pública inicial.[12]

Asimismo, la autenticidad tiene un valor funcional al ser la medida en que los consumidores perciben que una marca es fiel a su esencia y a su razón de ser.[13] Marcas como Hershey's, Kraft, Crayola, Kellogg's y Johnson & Johnson que se consideran auténticas y genuinas evocan confianza, afecto y una fuerte lealtad. Welch's, propiedad de National Grape Cooperative, compuesta por 1 150 agricultores de las uvas Concord y Niágara, es percibida por los consumidores como "sana, auténtica y real". La marca refuerza esta reputación al enfocarse en su fuente local de ingredientes, un atributo cada vez más importante para los consumidores que desean saber de dónde provienen sus alimentos y cómo fueron elaborados.[14]

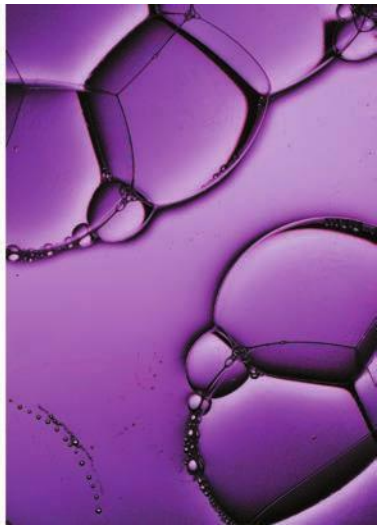
Las marcas fuertes tienen múltiples puntos de diferencia. Algunos ejemplos son Apple (*diseño, facilidad de uso y actitud irreverente*), Nike (*desempeño, tecnología innovadora y ganadora*) y Southwest Airlines (*valor, fiabilidad y personalidad divertida*).

Crear asociaciones fuertes, favorables y únicas es un verdadero desafío, pero es esencial para el posicionamiento competitivo de la marca. Aunque posicionar con éxito un nuevo producto en un mercado bien establecido parece particularmente difícil, Method Products demuestra que no es imposible.

Method Products. La idea original de los antiguos compañeros de preparatoria Eric Ryan y Adam Lowry, Method Products, nació cuando se dieron cuenta de que aun cuando los productos de limpieza y para el hogar son categorías fundamentales debido a sus ventas y a que ocupan un pasillo completo o más del supermercado, también resultan sumamente aburridos. Method lanzó un envase de jabón para vajilla elegante y ordenado que tenía una ventaja funcional: la botella, con forma de pieza de ajedrez, estaba diseñada para que el jabón saliera por la parte inferior y los usuarios nunca tuvieran que darle la vuelta. Este producto emblemático, con su agradable fragancia, fue diseñado por el galardonado diseñador industrial, Karim Rashid. La sostenibilidad pasó a formar parte del núcleo de la marca, desde el abastecimiento y las prácticas



>> Method Products ha logrado captar la atención de los consumidores y transformar aburridas ofertas de limpieza y hogar, a través de empaques elegantes y distintivos de su línea de productos ecológicos y biodegradables.



Fuente: Zerilli Media/Alamy Stock Photo

laborales hasta la reducción de materiales y su uso no tóxico. Al crear una línea única de productos de limpieza para el hogar que son biodegradables y amistosos con el ambiente, con diseños ingeniosos y colores brillantes, Method creció hasta convertirse en una empresa con ganancias de 100 millones de dólares. La gran oportunidad surgió con la colocación de su producto en las tiendas Target, conocidas por asociarse con diseñadores reconocidos para producir artículos sobresalientes a precios accesibles. Debido a su limitado presupuesto publicitario, la compañía cree que sus empaques atractivos y sus productos innovadores deben esforzarse más para expresar el posicionamiento de la marca. Campañas en las redes sociales han ayudado a difundir la frase publicitaria de la empresa, "People Against Dirty" ("La gente contra la suciedad"), y su deseo de que la divulgación de los ingredientes se convierta en un requisito para la industria.[15]

Existen tres criterios que determinan si una asociación de marca realmente funciona como un punto de diferencia: el atractivo, la facilidad de entrega y la diferenciación. A continuación, se presentan algunas consideraciones clave sobre cada uno de estos criterios.

- **Atractivo para el consumidor.** Es preciso que los consumidores sientan que la asociación de marca es relevante para ellos. Select Comfort tuvo gran éxito en la industria de los colchones con sus camas Sleep Number, que permiten a los consumidores ajustar el nivel de soporte y la forma del colchón para lograr la mayor comodidad mediante un simple índice numérico. A los consumidores también se les debe dar una razón de peso y una explicación comprensible sobre por qué la marca les ofrece el beneficio deseado. Mountain Dew argumenta que es más vigorizante que otras bebidas sin alcohol y apoya esta afirmación señalando que tiene un mayor nivel de cafeína. El perfume Chanel No. 5 afirma que es la quinta esencia de la elegancia francesa y sostiene tal aseveración subrayando la larga relación que ha existido entre esa marca y la alta costura. Otra forma de impulsar la asociación de marca consistiría en resaltar el uso de ingredientes patentados y exclusivos, como la crema NIVEA Wrinkle Control Crème que contiene la coenzima Q10.
- **Facilidad de entrega por la empresa.** La empresa debe contar con los recursos internos y el compromiso necesario para crear y mantener, de manera factible y rentable, la asociación de la marca en la mente de los consumidores. El diseño del producto y la oferta de marketing tienen que apoyar la asociación deseada. ¿Comunicar la asociación deseada exige cambios reales en el producto o simplemente cambios en la percepción que tiene el consumidor respecto al producto o a la marca? Esto último es más fácil. General Motors ha tenido que esforzarse por superar la percepción pública de que Cadillac no es una marca joven y moderna; lo ha hecho a través de diseños atrevidos, una construcción sólida e imágenes activas y contemporáneas. La asociación de marca ideal es prioritaria, defendible y difícil de atacar. Para ciertos líderes del mercado, como ADM, Visa y SAP, es más fácil de mantener su posicionamiento, basado en la demostración del rendimiento de sus productos o servicios, que para otras marcas líderes, como Fendi, Prada y Hermès, cuyo posicionamiento se basa en la moda y, por lo tanto, está sujeto a los caprichos de un mercado más inconstante.
- **Diferenciación de los competidores**. Por último, los consumidores deben considerar la asociación de marca como distintiva y superior a la de los competidores relevantes. El sustituto de azúcar Splenda superó a Equal y Sweet'N Low para convertirse en líder de su categoría al diferenciarse por su autenticidad como producto derivado del azúcar sin los inconvenientes asociados a un edulcorante artificial bajo en calorías. En la concurrida categoría de las bebidas energéticas, Monster se ha convertido en una marca con un valor de casi 2000 millones de dólares y en una amenaza para el pionero de la categoría, Red Bull, al diferenciarse con su innovadora lata de 16 onzas y una extensa línea de productos dirigida a casi cada necesidad relacionada con el consumo de energía.[16]

IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS DE PARIDAD

Por otro lado, los **puntos de paridad** (POPs, por sus siglas en inglés) son las asociaciones de atributos o beneficios que no necesariamente son exclusivos de la marca, sino que son compartidos con otras marcas.[17] Este tipo de asociaciones se presentan en tres formas básicas: de categoría, de correlación y de competencia.

- **Los puntos de paridad de categoría** son atributos o beneficios que los consumidores consideran esenciales para que una oferta sea vista como legítima y creíble dentro de una categoría determinada de producto o servicio. En otras palabras, representan las condiciones necesarias, aunque no suficientes, para la elección de una marca. Por ejemplo, probablemente, los consumidores no piensen que una agencia de viajes lo es realmente, si resulta incapaz de hacer reservaciones de avión y de hotel, proporcionar asesoría sobre los diferentes paquetes de viaje, ofrecer diversas opciones de pago y entrega de boletos. Los puntos de paridad de categoría cambian con el tiempo debido a los avances tecnológicos, la evolución jurídica o las tendencias de consumo, pero constituyen, en términos del golf, el "precio por jugar" requerido para participar en el juego del marketing.
- **Los puntos de paridad de correlación** son asociaciones potencialmente negativas que surgen de la existencia de asociaciones positivas para la marca. Un desafío para los especialistas en marketing es que muchos de los atributos o beneficios que conforman sus puntos de diferencia o sus puntos de paridad están relacionados en forma inversa. En otras palabras, si su marca es buena en un aspecto, como ser barata, no es posible que los consumidores la consideren también buena en algún otro aspecto, como ser "de la más alta calidad". En este caso, es útil la investigación sobre las compensaciones que hacen los consumidores en sus decisiones de compra.
- **Los puntos de paridad de competencia** son asociaciones diseñadas para superar las debilidades percibidas de la marca respecto a los puntos de diferencia de los competidores. Una buena manera de descubrir los puntos de paridad clave de la competencia es realizar un juego de roles del posicionamiento de los competidores y deducir sus puntos de diferencia previstos. Los puntos de diferencia de la competencia, a su vez, sugerirán los puntos de paridad de la marca.

Independientemente de la fuente de las debilidades percibidas, si a los ojos de los consumidores la marca "logra un equilibrio" en las áreas en que parece estar en desventaja y obtiene ventajas en otros ámbitos, podría considerarse que tiene una posición competitiva sólida y, tal vez, hasta insuperable. Consideremos la introducción de la cerveza Miller Lite, la principal cerveza *light* en Norteamérica.

Miller Lite. La estrategia publicitaria inicial para la cerveza Miller Lite tenía dos objetivos: asegurar la paridad con los principales competidores en la categoría de la cerveza regular y pura al afirmar que Miller Lite "sabe muy bien" y, al mismo tiempo, crear un punto de diferencia alrededor del hecho de que contiene un tercio de calorías más bajo y, por lo tanto, "llena menos". Como ocurre, los puntos de paridad y de diferencia tenían cierto conflicto debido a que los consumidores tendían a equiparar el sabor con las calorías. Para superar la posible resistencia, Miller contrató voceros con credibilidad, principalmente antiguos deportistas profesionales, que supuestamente no beberían una cerveza a menos que tuviera un buen sabor. Los exdeportistas debatían con humor cuál de los dos beneficios del producto ("sabe muy bien" o "llena menos") describía mejor a la cerveza. Los anuncios terminaban con la inteligente frase: "Todo lo que siempre deseaste en una cerveza... y menos". Con el paso del tiempo, el posicionamiento de la marca evolucionó y empezó a incluir "Miller Time" en su publicidad, un recurso emocional sobre la "sociabilidad" de la marca y su capacidad para servir de catalizador de buenos momentos con los amigos.[18]

Para que una oferta logre un punto de paridad en un atributo o beneficio, un número suficiente de consumidores debe creer que la marca es "lo bastante buena" en esa dimensión. Existe una zona o rango de tolerancia o aceptación en cuanto a los puntos de paridad. No es preciso que la marca sea percibida exactamente igual a la de la competencia, pero los consumidores deben sentir que es lo suficientemente buena en ese atributo o beneficio. Si esto se logra, es posible que estén dispuestos a basar sus evaluaciones y decisiones en otros factores quizá más favorables para la marca. Es comprensible que una cerveza *light* nunca sepa tan bien como una cerveza regular, pero deberá tener un sabor muy similar para competir con ella de manera efectiva.

¡La clave del posicionamiento no radica tanto en lograr un punto de diferencia, sino en conseguir puntos de paridad! Consideremos la competencia entre Visa y American Express en la industria de tarjetas.

Visa y American Express. El punto de diferencia de Visa en la categoría de tarjetas de crédito consiste en que se trata del producto con mayor disponibilidad, lo que destaca el principal beneficio de la categoría: la conveniencia. American Express, por su parte, ha construido su capital de marca poniendo de relieve el prestigio asociado con el uso de su tarjeta. En la actualidad, Visa y American Express compiten por crear puntos de paridad al tratar de entorpecer la ventaja de la otra. Visa ofrece tarjetas oro y platino para aumentar el prestigio de su marca, mientras durante años ha anunciado que "It's Everywhere You Want to Be" ("Está donde quieras estar"), mostrando atractivos destinos de viaje y ocio que solo aceptan la tarjeta Visa, para reforzar tanto su exclusividad como su aceptación. Por su parte, American Express ha incrementado sustancialmente el número de comercios que aceptan sus tarjetas y creó otras mejoras de valor, al tiempo que reforzó su prestigio a través de publicidad con celebridades como Robert De Niro, Tina Fey, Ellen DeGeneres y Beyoncé, así como promociones para el acceso exclusivo a eventos especiales.[19]

>> Mientras Visa se esfuerza por igualar el prestigio de su competidor ofreciendo tarjetas de oro y platino, American Express pretende ampliar el alcance de su tarjeta para borrar la ventaja de Visa como la tarjeta de crédito más disponible.



Fuente: Oliver Hoffmann/Alamy Stock Photo

MARCO DE REFERENCIA, PUNTOS DE PARIDAD Y PUNTOS DE DIFERENCIA

No es infrecuente que una marca identifique más de un marco de referencia competitivo real o potencial, si la competencia se amplía o la empresa planea expandirse a nuevas categorías. Por ejemplo, Starbucks podría definir conjuntos muy variados de competidores, lo que sugeriría como resultado diferentes puntos de paridad y de diferencia:[20]

Restaurantes de comida rápida y tiendas de conveniencia (McDonald's y Dunkin' Donuts). Los puntos de diferencia buscados podrían ser la calidad, la imagen, la experiencia y la variedad; los puntos de paridad serían la comodidad y el valor.
Consumo en el hogar y la oficina (Folgers, NESCAFÉ instantáneo y K-Cups de Green Mountain Coffee). Los puntos de diferencia buscados podrían ser la calidad, la imagen, la experiencia, la variedad y la frescura; los puntos de paridad serían la comodidad y el valor.
Cafeterías locales. Los puntos de diferencia buscados podrían ser la comodidad y la calidad del servicio; los puntos de paridad serían la calidad del producto, la variedad, el precio y el sentido de comunidad.

Es fundamental notar que algunos posibles puntos de paridad y diferencia para Starbucks son compartidos por otras marcas de la competencia, mientras que otros son propios de un competidor específico.

Bajo tales circunstancias, los especialistas en marketing deben decidir qué hacer. Existen dos opciones principales con múltiples marcos de referencia. Una es desarrollar primero el mejor posicionamiento posible para cada tipo o clase de competidores y, la otra opción, es ver si hay manera de crear un posicionamiento combinado lo suficientemente sólido como para abordarlos a todos con efectividad. Sin embargo, si la competencia es demasiado diversa, tal vez sea necesario decidir el orden de prioridad de los competidores primero y, luego, elegir el conjunto más importante para que constituyan el marco competitivo. Una recomendación crucial es no tratar de ser todo para todo el mundo, pues esto conduciría a un posicionamiento del "mínimo común denominador" que a veces es ineficaz.[21]

Por último, si hay muchos competidores en diferentes categorías o subcategorías, resulta útil desarrollar el posicionamiento para todas las categorías pertinentes ("restaurantes de comida rápida" o "café de supermercado para llevar a casa" en el caso de Starbucks) o usar un ejemplar de cada categoría (McDonald's o NESCAFÉ para Starbucks).

En ocasiones, una empresa será capaz de *ocupar* dos marcos de referencia con un conjunto de puntos de diferencia y paridad. En estos casos, los puntos de diferencia de una categoría se convierten en puntos de paridad para la otra, y viceversa. Los restaurantes Subway basan su posicionamiento en la oferta de emparedados saludables y de buen sabor. Esto permite que la marca cree un punto de paridad en el sabor y un punto de diferencia en la salud respecto a restaurantes de servicio rápido como McDonald's y Burger King y, al mismo tiempo, crea un punto de paridad en la salud y un punto de diferencia en el sabor respecto a los restaurantes y cafeterías de comida saludable.

Las posiciones cruzadas permiten que las marcas amplíen su cobertura de mercado y su base de clientes potenciales. Otro ejemplo de un posicionamiento bidireccional es BMW.



Fuente: BMW of North America

<< Al combinar los beneficios aparentemente incompatibles del lujo y el desempeño, BMW ha encontrado un gran éxito en el mercado automotriz estadounidense.

BMW. Cuando BMW realizó un fuerte esfuerzo competitivo en el mercado estadounidense a finales de la década de 1970, posicionó su marca como el único automóvil que ofrecía lujo y desempeño al mismo tiempo. En esa época, los consumidores consideraban que los automóviles de lujo estadounidenses tenían un rendimiento deficiente y que los de alto desempeño carecían de lujo. Respaldándose en el diseño de sus modelos, su herencia alemana y otros aspectos de un programa de marketing bien concebido, BMW pudo alcanzar simultáneamente: (1) un punto de diferencia en el lujo y un punto de paridad en el desempeño respecto a los automóviles estadounidenses de alto rendimiento, como el Chevy Corvette, y (2) un punto de diferencia en el desempeño y un punto de paridad en el lujo respecto a los automóviles estadounidenses como el Cadillac. La inteligente frase publicitaria "The Ultimate Driving Machine" ("La máquina de conducción definitiva") captó eficazmente la recién creada categoría general: automóviles de lujo de alto desempeño.[22]

Aunque el posicionamiento cruzado es más atractivo como un medio para reconciliar las metas potencialmente conflictivas de los consumidores y crear una solución que combine "lo mejor de los dos mundos" de las diferentes ofertas, también implica una carga adicional. Si los puntos de paridad y los puntos de diferencia de las dos categorías no son creíbles, es probable que la marca no llegue a ser considerada un participante legítimo en ninguna categoría. Muchos de los primeros asistentes personales digitales (computadoras del tamaño de la palma de la mano), como Palm Pilot y Newton de Apple, que intentaron sin éxito abarcar categorías que iban desde agendas electrónicas hasta computadoras portátiles, son una clara ilustración de este riesgo.

Un buen posicionamiento tendrá varios puntos de diferencia y puntos de paridad, de los cuales dos o tres son los que realmente definen el campo competitivo y deben analizarse y desarrollarse de manera cuidadosa. Un buen posicionamiento también sigue la regla de "80-20" y es aplicable hasta al 80% de los productos de la marca. Tratar de posicionar el 100% de los productos de una marca produce un resultado insatisfactorio del "mínimo común denominador". El 20% restante de los productos deberá revisarse con el fin de garantizar que cuentan con la estrategia de marca adecuada y determinar la manera de modificarlos para lograr que reflejen mejor el posicionamiento de la marca.

Los mapas perceptuales, también conocidos como mapas de posicionamiento, son útiles a la hora de elegir los beneficios específicos como puntos de paridad y puntos de diferencia para posicionar una marca. Los **mapas perceptuales** son representaciones visuales de las percepciones y las preferencias del consumidor. Proporcionan descripciones cuantitativas de las situaciones del mercado y de la manera en que los consumidores perciben los diferentes productos, servicios y marcas en varias dimensiones. Al superponer las preferencias de los consumidores a las percepciones de la marca, los especialistas en marketing evidencian "huecos" o "aberturas" que sugieren las necesidades insatisfechas de los consumidores y las oportunidades de marketing.[23]

Creación de una ventaja competitiva sostenible

La ventaja competitiva de una oferta refleja su capacidad para satisfacer la necesidad de un cliente en mayor medida que otros medios alternativos. Por lo tanto, crear una ventaja competitiva les da a los clientes una razón para elegir una oferta determinada en lugar de una alternativa disponible.

VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE COMO CONCEPTO DE MARKETING

Para construir una marca sólida y evitar la trampa de los productos básicos, los especialistas en marketing deben partir de la creencia de que es posible diferenciar una oferta mediante el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible.[24] Una **ventaja competitiva** es la capacidad de una empresa para desempeñarse en una o más formas que los competidores no pueden o no podrán igualar.

Algunas empresas están teniendo éxito. Las compañías farmacéuticas están creando productos biológicos (medicamentos producidos mediante el uso de las propias células del cuerpo en lugar de reacciones químicas en un laboratorio) porque es difícil para las empresas farmacéuticas imitadoras fabricar versiones genéricas de productos biológicos cuando pierden la patente. Roche Holding disfrutará de la ventaja de disponer de al menos tres años con su tratamiento biológico para la artritis reumatoide, Rituxan, con ventas anuales de 7 000 millones de dólares, antes de que se introduzca una versión biosimilar que la imite.[25]

Pocas ventajas competitivas son inherentemente sostenibles; a la larga, son replicadas por la competencia. En cambio, una ventaja competitiva es aprovechable. Una *ventaja aprovechable* es aquella que una empresa utiliza como trampolín hacia nuevas ventajas, al igual que Microsoft ha aprovechado su sistema operativo con Microsoft Office y aplicaciones de red. En general, una empresa que espera perdurar debe estar en el negocio de inventar continuamente nuevas ventajas que puedan servir como base de los puntos de diferencia.

Cualquier beneficio del producto o servicio que sea lo suficientemente deseable, entregable y distinto sirve como un punto de diferenciación para una marca. Los medios de diferenciación obvios y los más convincentes para los consumidores son los beneficios relacionados con el desempeño. Swatch ofrece relojes coloridos y modernos; GEICO ofrece seguros confiables a precios de descuento.

> **GEICO.** GEICO ha gastado cientos de millones de dólares en publicidad televisiva. ¿Ha valido la pena? Warren Buffet, presidente y director ejecutivo de la empresa matriz de GEICO, Berkshire Hathaway, cree que sí. GEICO se convirtió en la compañía de seguros de automóviles de más rápido crecimiento en los Estados Unidos vendiendo directamente a los consumidores con un mensaje básico: "15 minutos podrían ahorrarle un 15% o más en su seguro de automóvil". En asociación con The Martin Agency, GEICO ha llevado a cabo una serie de campañas publicitarias altamente creativas y galardonadas para enfatizar diferentes aspectos de la marca. Los anuncios de televisión que muestran como ícono de marca a un lagarto gecko hablando con un acento *cockney* refuerzan la imagen de marca de GEICO como creíble y lograda. La campaña "Más feliz que" presenta situaciones exageradas para describir cuán felices son los clientes de GEICO, tales como un camello el miércoles (día de la joroba) y Drácula como voluntario en una donación de sangre. Una tercera campaña que presenta a Maxwell, un cerdo parlante, se enfoca en características específicas de productos y servicios. La cuarta campaña, "¿Sabías que?", comienza con una persona comentando el famoso eslogan de 15 minutos de la empresa a un acompañante, quien responde: "Todo el mundo lo sabe". Luego, el primer orador trata de salvar las apariencias con un giro hacia alguna otra sabiduría convencional, como que Pinocho era un mal orador motivacional o que el viejo McDonald era muy malo para escribir. Las múltiples campañas se complementan entre sí y se basan en el éxito de las demás. La compañía domina las ondas de TV con tantos mensajes variados sobre seguros de automóviles que los anuncios de la competencia se pierden.[26]

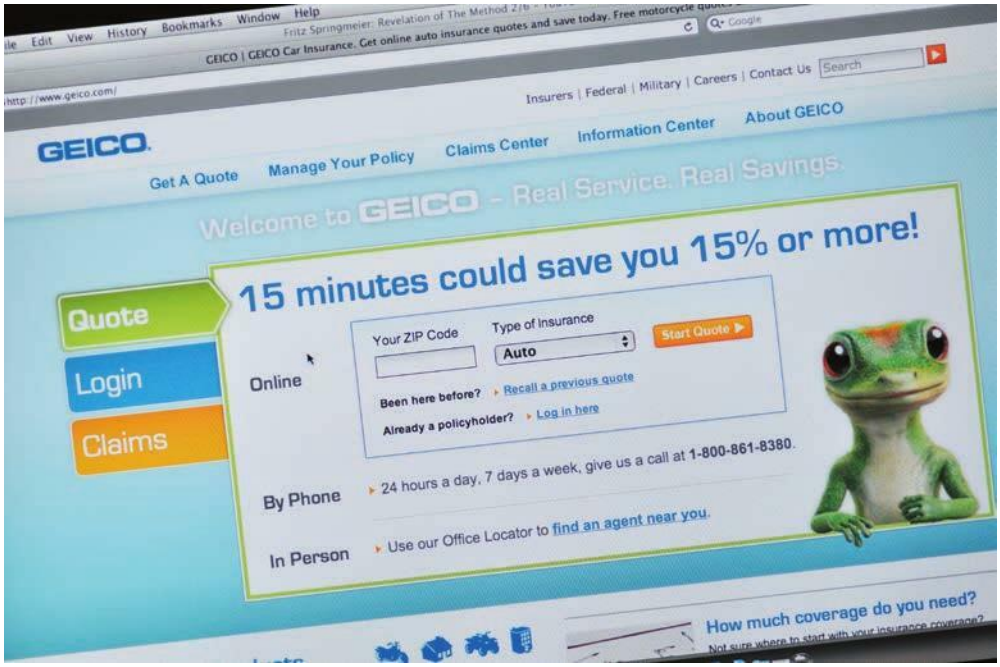
En ocasiones, los cambios en el entorno de marketing plantean nuevas oportunidades para crear medios de diferenciación. Ocho años después del lanzamiento de Sierra Mist y del estancamiento de las ventas, Pepsico trató de aumentar el interés de los consumidores en los productos naturales y orgánicos para reposicionar esta bebida de lima-limón, como un producto completamente natural que tiene solo cinco ingredientes: agua carbonatada, azúcar, ácido cítrico, saborizantes naturales y citrato de potasio.

Muchas veces, el posicionamiento de una marca trasciende sus características de desempeño. Las empresas diseñan imágenes atractivas dirigidas a las necesidades sociales y psicológicas de los consumidores. La principal explicación de la extraordinaria participación mundial de mercado de Marlboro (aproximadamente del 30%) es que su imagen de "vaquero macho" toca una fibra sensible de gran parte del público que fuma cigarrillos. Las empresas de vinos y licores también se esfuerzan mucho por desarrollar imágenes distintivas para sus marcas. Incluso el espacio físico del vendedor se convierte en un poderoso generador de imagen. Hyatt Regency Hotels desarrolló una imagen distintiva con sus vestíbulos abiertos.

Para identificar posibles medios de diferenciación, los especialistas en marketing deben ajustar el deseo de los consumidores de obtener un beneficio con las habilidades de la empresa para proporcionarlo. Por ejemplo, podrían diseñar los canales de distribución en una forma que facilite la compra del producto y la convierta en una situación más recompensante. En 1946, el alimento para mascotas era poco costoso, poco nutritivo y solo se vendía en los supermercados y algunas tiendas de alimentos. Iams, localizada en Dayton, Ohio, alcanzó el éxito vendiendo alimento para mascotas de alta calidad a través de veterinarios, criadores y tiendas regionales de mascotas.

ESTRATEGIAS PARA CREAR UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

Tres estrategias centrales son integrales para diseñar una propuesta de valor que haga que una oferta se destaque de la competencia. Estas son *diferenciarse en un atributo existente, introducir un nuevo atributo* y *construir una marca fuerte*.[27]



Fuente: NetPhotos/Alamy Stock Photo

<< GEICO ha silenciado las voces de sus competidores exitosamente y se ha convertido en la compañía de seguros de automóviles de más rápido crecimiento en los Estados Unidos con campañas publicitarias televisivas multimillonarias en las que aparece un gecko con un acento *cockney* que da consejos para ahorrar dinero.

Diferenciarse en un atributo existente. Esta es la estrategia por excelencia para crear una ventaja sobre los competidores. Gillette se ha diferenciado destacando la calidad de su afeitado. El minorista de suministros de afeitado Dollar Shave Club enfatiza el precio como su ventaja competitiva sobre las marcas prémium como Gillette. Zappos se diferencia de otros minoristas de calzado en línea por el nivel de servicio al cliente que brinda. BMW utiliza la experiencia de conducción que ofrecen sus vehículos como punto de diferenciación frente a la competencia. Volvo se diferencia por centrarse en la seguridad, mientras que Rolls-Royce se distingue por enfatizar el lujo.

Diferenciarse en un atributo que es significativo para los clientes es la forma más intuitiva de crear una ventaja competitiva. Sin embargo, es difícil de lograr, porque las ofertas en una categoría de producto comienzan a ser más similares a medida que mejora su rendimiento general. Los televisores son un buen ejemplo: conforme los avances técnicos perfeccionaron la calidad general de los televisores, las diferencias entre las opciones disponibles se han vuelto menos evidentes para los consumidores, quienes perciben los televisores como similares entre sí.

Introducir un nuevo atributo. En lugar de mejorar el rendimiento de una oferta en un atributo existente, una empresa distingue su oferta mediante la introducción de un nuevo atributo, que los competidores no tienen. Abundan los ejemplos: TOMS optó por diferenciarse de los fabricantes de calzado tradicionales por su programa de responsabilidad social "compra uno, regala uno". PepsiCo usó solo ingredientes totalmente naturales para diferenciar su refresco de lima-limón Sierra Mist de otros refrescos. Dollar Shave Club eligió diferenciarse a través del envío directo al consumidor de suministros de afeitado basado en una suscripción. Uber simplificó la transacción monetaria entre pasajeros y conductores al introducir el pago sin efectivo. Y Nest incorporó el aprendizaje automático en sus termostatos como un enfoque alternativo para controlar la temperatura en un hogar.

Cabe señalar que la introducción de un nuevo atributo no implica necesariamente la invención de algo completamente innovador. También tiene que ver con modificar un atributo existente que ha sido más o menos descuidado por los competidores para transformarlo en un punto de diferencia. Method Products, fabricante de productos de limpieza para el hogar, hizo precisamente eso cuando diseñó un empaque estéticamente agradable como un atributo distintivo en una categoría en la que el envase se consideraba un atributo puramente funcional. En la misma línea, Apple introdujo el diseño como un punto clave de diferenciación en la categoría de computadoras personales cuando salió con el iMac multicolor en forma de huevo revestido de plástico translúcido.

Aunque la introducción de un nuevo atributo ofrece una gran ventaja a una empresa, tal movimiento rara vez es sostenible. Los competidores no perderán tiempo copiando el nuevo atributo que es valorado por los clientes, disminuyendo así la ventaja competitiva de la compañía que fue pionera. La creación de una ventaja competitiva sostenible requiere que una empresa encuentre constantemente formas nuevas y únicas de crear valor para el cliente.

Construir una marca fuerte. Una fuente valiosa de ventaja competitiva sostenible es una marca poderosa que le da a los clientes una razón para elegir la oferta de la compañía. Un ejemplo del poder de la marca es Harley-Davidson, que probablemente debe su éxito tanto a la fuerza de su marca

como al diseño de sus motocicletas. El sabor no es lo que distingue a Coca-Cola de otras bebidas de cola; más bien, es la imagen de marca de Coca-Cola, que ha trascendido las fronteras nacionales y las barreras culturales para ser conocida por casi todos en el planeta.

La diferenciación a través del poder de la marca tiene un valor particular en categorías de productos no diferenciados, como cereales, refrescos y bebidas alcohólicas. Grey Goose, por ejemplo, ha posicionado con éxito su producto como el vodka con mejor sabor del mundo, lo que le permite a la empresa imponer un precio superior significativo en comparación con muchas marcas de la competencia. El éxito que Grey Goose ha tenido al lograr esta distinción es especialmente notable porque el vodka es efectivamente un producto básico, diseñado como un "espíritu neutral" que no tiene "carácter, aroma, sabor o color distintivos".[28] Debido a que la mayoría de los clientes no notan la diferencia entre los diferentes vodkas prémium, la marca Grey Goose es obviamente el factor que impulsa su compra.

Además de ser vista como un atributo de la oferta de la empresa, la marca tiene un papel singular en la creación de una ventaja competitiva: influye en las percepciones de la oferta en dimensiones tales como calidad, confiabilidad y durabilidad, que no son fácilmente visibles para los clientes. Por lo tanto, las marcas infunden la oferta de la empresa con un mensaje único y significativo que resuena más allá de las características reales del producto y servicio de la empresa, además, crea valor agregado para los clientes. En otras palabras, los clientes no solo compran productos Harley-Davidson, Coca-Cola y Warby Parker, sino que compran el significado implícito en estas marcas.

Las marcas también tienen otra faceta. Además de influir en las creencias de los clientes sobre la oferta, una marca sólida impulsa el comportamiento del cliente cuando es la primera opción que aparece en su mente, como una forma de satisfacer una necesidad determinada. Por ejemplo, Budweiser promociona constantemente su producto para que cuando sus clientes piensen en cerveza, "Bud" sea la primera marca que les venga a la mente. GEICO es otra empresa que gasta decenas de millones de dólares cada año para garantizar que los conductores piensen primero en GEICO cuando consideran un seguro de automóvil. McDonald's pretende ser el primer restaurante de comida rápida que viene a la mente de los clientes, superando a los competidores Burger King, Wendy's y Taco Bell. Tylenol, Advil y Aleve han ganado reconocimiento en la categoría de analgésicos sin receta, lo que permite a estas marcas mantener su liderazgo en el mercado en una categoría de productos llena de genéricos de bajo precio funcionalmente idénticos.

Conocer lo que significa una marca "*top-of-mind*" crea una ventaja competitiva en el sentido de que la marca considerada en primer lugar se convierte en un punto de referencia para los consumidores, la opción predeterminada frente a la cual se evalúan las otras marcas. Este es un beneficio importante, porque a menos que se les dé una razón sólida para elegir una opción alternativa, es probable que los compradores seleccionen la opción predeterminada.

Comunicación del posicionamiento de la oferta

Una vez que los especialistas en marketing han determinado la estrategia de posicionamiento de la marca, deben comunicarla a todos los miembros de la organización para que guíe sus palabras y acciones. Esto, generalmente, se logra mediante el desarrollo de una **declaración de posicionamiento**. Los aspectos clave para elaborar una declaración de posicionamiento efectiva son: informar a los consumidores acerca de la pertenencia a una categoría de oferta junto con los puntos de paridad y de diferencia, además, de desarrollar una narrativa para transmitir el posicionamiento de la oferta.

ELABORACIÓN DE UNA DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO

Una declaración de posicionamiento articula claramente los clientes objetivo de la oferta y el beneficio clave que proporcionará a dichos clientes una razón para elegir la oferta de la empresa. Considere las siguientes declaraciones de posicionamiento de Hertz, Volvo y Domino's, respectivamente, que han guiado sus campañas de comunicación a lo largo de los años con sus clientes objetivo.

> Para los profesionistas ocupados (clientes objetivo), Hertz ofrece una manera rápida y conveniente de alquilar el tipo correcto de automóvil en un aeropuerto (propuesta de valor).
>
> Para familias de alto nivel conscientes de la seguridad (clientes objetivo), Volvo ofrece el automóvil más seguro y duradero en el que su familia podría viajar (propuesta de valor).
>
> Para los amantes de la pizza que prefieren la comodidad (clientes objetivo), Domino's ofrece una deliciosa pizza caliente, entregada puntualmente en su puerta (propuesta de valor).

Una pregunta importante en el desarrollo de una declaración de posicionamiento es decidir si promover los atributos específicos que describen la oferta de una empresa o centrarse en los beneficios finales que brindan estos atributos. Muchos especialistas en marketing se centran en los *beneficios* como pilares del posicionamiento de la oferta. Esto se debe a que los consumidores están más interesados en los beneficios y en lo que obtendrán exactamente de un producto.

Los *atributos* de marca, por otro lado, juegan un papel más de apoyo. Múltiples atributos respaldan un cierto beneficio y cambian con el tiempo. Los atributos proporcionan "razones para creer" o "pruebas" de por qué una marca afirma de manera creíble que ofrece ciertos beneficios. Los vendedores del jabón Dove, por ejemplo, hablarán sobre cómo su atributo de contener un cuarto de crema limpiadora crea de manera única el beneficio de una piel más suave. Singapore Airlines presume de su excelente servicio al cliente gracias a sus asistentes de vuelo altamente capacitados y su sólida cultura de servicio.

COMUNICACIÓN DE LA PERTENENCIA A UNA CATEGORÍA

La pertenencia a una categoría puede ser evidente. Los consumidores meta están conscientes de que Maybelline es una marca líder de cosméticos, de que Cheerios es una de las principales marcas de cereal y de que Accenture es una importante empresa de asesoría, etc. Cuando un producto es nuevo, los especialistas en marketing deben informar a los consumidores a qué categoría de marca pertenece.

Es probable que en ocasiones los consumidores conozcan la categoría a la que pertenece un producto, pero que no estén convencidos de que la marca sea un miembro válido de la categoría. Tal vez estén conscientes de que HP produce cámaras digitales, pero posiblemente no sepan con certeza si las cámaras HP pertenecen a la misma clase de las cámaras fabricadas por Canon, Nikon y Sony. En este caso, HP debería reforzar su pertenencia a una categoría.

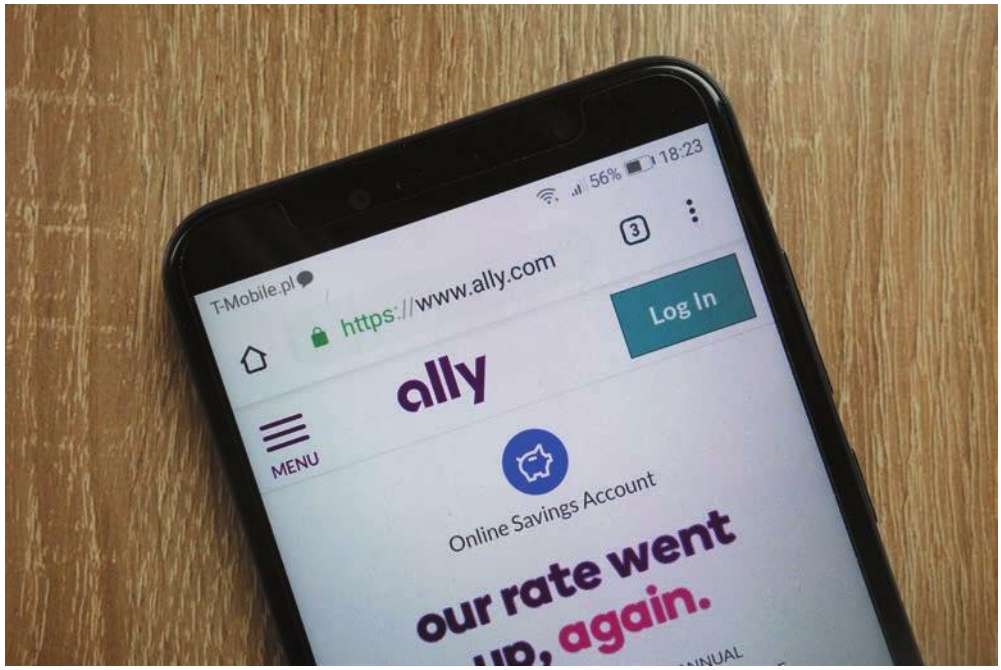
A veces, las marcas están afiliadas a categorías a las que no pertenecen. Este enfoque es una forma de destacar un punto de diferencia de la marca, suponiendo que los consumidores conocen su pertenencia real. En lugar de colocar a la pizza congelada DiGiorno en esta categoría, los especialistas en marketing de la empresa la posicionaron en la categoría de pizza para entrega a domicilio con anuncios que afirman "It's Not Delivery, It's DiGiorno!" ("¡No es reparto, es DiGiorno!"). De manera similar, para justificar su elevado costo, el canal de paga HBO ha creado una programación original e interesante utilizando la frase publicitaria "It's not TV, It's HBO" ("No es televisión, es HBO").

El típico enfoque del posicionamiento consiste en informar a los consumidores acerca de la pertenencia de una marca antes de plantear sus puntos de diferencia. Al parecer, los consumidores necesitan saber qué es un producto y para qué sirve antes de decidir si es superior a las marcas competidoras. En el caso de los productos nuevos, la publicidad inicial se concentra en crear consciencia de marca y las actividades publicitarias posteriores buscan crear la imagen de la marca. Ally Bank aprovechó la desconfianza hacia las instituciones financieras para lograr un posicionamiento único.

Ally Financial. Cuando GMAC Financial cambió su nombre por Ally Financial y lanzó la subsidiaria Ally Bank, inicialmente su campaña de posicionamiento presentaba a un meloso hombre vestido de traje (que simbólicamente representaba al banco típico) mostrando un comportamiento mezquino con niños inocentes (que simbólicamente representaban a los clientes típicos de los bancos). La idea era evidenciar a Ally Bank en una forma sencilla y directa. Un anuncio dejaba ver a un hábil vocero sentado con dos niñas ante una mesa pequeña y preguntando a una de ellas si quería un pony. Cuando la niña respondía que sí, el vocero le entregaba un pequeño pony de juguete; cuando la otra niña respondía que sí, le entregaba un pony real. La primera niña, evidentemente triste, le preguntaba al vocero por qué no recibió un pony real y el hombre respondía: "Porque no lo pediste". Habiendo establecido la consciencia inicial, la campaña desarrolló su posicionamiento "directo" con varios anuncios de seguimiento basados en el lema "Your money needs an Ally" ("Tu dinero necesita un Aliado [Ally]") y ofreciendo a los clientes la posibilidad de contactar seres humanos reales en Ally Bank, en vez de máquinas. En el anuncio de la "tintorería", clientes aparentemente reales son filmados en forma oculta, mientras tratan de recibir atención mediante un letrero que indica que deben utilizar una licuadora para obtener ayuda. El anuncio termina con las palabras: "Ally Bank. Gente amable. No máquinas".[29]

Existen tres formas principales de transmitir la pertenencia de la marca a una categoría:

- *Anunciar beneficios de la categoría.* Para garantizar a los consumidores que la marca estará a la altura de la razón fundamental por la que se encuentra en esa categoría, los especialistas en marketing acostumbran utilizar los beneficios para anunciar la pertenencia a una categoría. De este modo, las herramientas industriales podrían declarar que son duraderas y los antiácidos hacer alarde de su eficacia; la harina para pasteles afirmar su pertenencia a la categoría de postres horneados publicitando el beneficio de su gran sabor y apoyar este esfuerzo incluyendo avisos sobre sus ingredientes de alta calidad (desempeño) o mostrando a los usuarios deleitándose con su consumo (imágenes).
- *Comparar la marca con productos ejemplares.* Las marcas bien conocidas y destacadas de una categoría también ayudan a que otras especifiquen su pertenencia a esa categoría. Cuando Tommy Hilfiger era una marca desconocida, su publicidad anunció su pertenencia a la categoría de grandes diseñadores estadounidenses al asociarla con Geoffrey Beene, Stanley Blacker, Calvin Klein y Perry Ellis, reconocidos miembros de dicha categoría.
- *Confiar en la descripción del producto.* La frase descriptiva del producto que irá justo después de la marca constituye muchas veces un medio conciso útil para transmitir la categoría de origen. Ford Motor Co. invirtió más de 1 000 millones de dólares en su radicalmente nuevo modelo 2004 llamado X-Trainer,



Fuente: Piotr Swat/Alamy Stock Photo

>> Después de que la antigua GMAC Financial Services fuera renombrada como ALLY Financial, la campaña publicitaria de su subsidiaria Ally Bank, recientemente lanzada, promocionaba un enfoque directo y sin trucos para el servicio al cliente, enfatizando la interacción con las personas en lugar de las máquinas.

el cual combinaba los atributos de una SUV, una minivan y una camioneta. Para comunicar su posición única y evitar que el consumidor lo asociara con sus modelos Explorer y Country Squire, el vehículo, al final llamado Freestyle, fue designado como una "camioneta deportiva".

COMUNICACIÓN ACERCA DE BENEFICIOS CONFLICTIVOS

Ya señalamos que una de las dificultades comunes del posicionamiento es que muchos de los atributos o beneficios que conforman los puntos de paridad y los de diferencia están correlacionados negativamente. ConAgra debe convencer a los consumidores de que los alimentos congelados Healthy Choice saben bien *y* son saludables. Consideremos estos ejemplos de atributos y beneficios correlacionados negativamente: precio bajo frente a alta calidad, potente frente a seguro, sabor frente a bajas calorías, fuerte frente a refinado, nutritivo frente a buen sabor, ubicuo frente a exclusivo, eficaz frente a suave y variado frente a simple.

Además, los atributos y beneficios individuales tienen aspectos positivos y negativos. Por ejemplo, consideremos marcas longevas como los sillones reclinables La-Z-Boy, los abrigos Burberry o el *New York Times*. El patrimonio de la marca podría sugerir experiencia, sabiduría y pericia, así como autenticidad. Por otro lado, eso también insinúa que sus productos son anticuados y pasados de moda.

El reto es que los consumidores casi siempre quieren maximizar *tanto* los atributos como los beneficios que están correlacionados negativamente. Gran parte del arte y la ciencia del marketing reside en las relaciones de compensación. El posicionamiento no escapa a esta regla. Desde luego, el mejor enfoque es desarrollar un producto o servicio que dé buenos resultados en ambas dimensiones. GORE-TEX fue capaz de superar la imagen aparentemente contradictoria de sus textiles que "permiten transpirar" y al mismo tiempo son "impermeables" gracias a avances tecnológicos. Cuando entrevistas profundas y cuantitativas, así como los *focus group*, sugirieron que los consumidores querían aprovechar los beneficios de la tecnología sin sufrir las molestias que implica, Royal Philips lanzó la campaña publicitaria "Sense and simplicity" ("Sentido y sencillez") para su marca de equipos electrónicos Philips, que promocionaba sus productos como fáciles de usar.

Otros enfoques incluyen el lanzamiento de dos campañas de marketing distintas, cada una dedicada a destacar un atributo o beneficio de la marca: la primera es vincular la marca con una persona, lugar u objeto que tenga la clase correcta de capital para establecer un atributo o un beneficio como punto de paridad o punto de diferencia y, la segunda, convencer a los consumidores de que la relación negativa entre los atributos y los beneficios se considera positiva si se le observa bajo una perspectiva diferente.[30]



Fuente: Alko/Alamy Stock Photo

>> Jim Beam ha utilizado narradores profesionales para mejorar su marketing y posicionamiento.

EL POSICIONAMIENTO COMO NARRATIVA (*STORYTELLING*)

En lugar de esbozar atributos o beneficios específicos, algunos expertos en marketing describen el posicionamiento de una marca en términos narrativos. A las empresas les agrada la riqueza e imaginación que obtienen al crear una historia que respalde un producto o servicio.

Jim Beam, con las marcas Jim Beam y Maker's Mark, contrató a The Moth, un grupo de narradores profesionales muy conocidos por su programa semanal de radio para el inicio de una reunión bianual de tres días de sus equipos de marketing. El equipo de Moth desglosó la estructura de una historia,

identificó las partes que eran particularmente significativas e hizo que los empleados de Beam se contaran historias unos a otros. Este enfoque permitió a la empresa idear una historia convincente que articulara su propuesta de valor para el cliente.[31]

Algunos investigadores consideran que la *creación narrativa de marcas* se basa en metáforas profundas que relacionan los recuerdos, las asociaciones y las historias de las personas.[32] Estos expertos identifican cinco elementos del *branding* narrativo: la historia de la marca en términos de palabras y metáforas; el viaje del consumidor o la forma en que interactúan con la marca a lo largo del tiempo, así como los puntos de contacto con la marca; el lenguaje visual o la expresión de la marca; la manera en la que la narración se manifiesta en experiencias o la marca involucra los sentidos; y el papel que juega la marca en la vida de los consumidores. Con base en la convención literaria y la experiencia de la marca, también identifican cuatro aspectos clave de la historia de una marca: (1) el escenario (la hora, el lugar y el contexto), (2) los personajes (la marca como personaje, incluido su papel en la vida de la audiencia, sus relaciones y responsabilidades, además, de su historia o mito de creación), (3) el arco narrativo (la manera en que la lógica de la narrativa se desarrolla a lo largo del tiempo, considerando las acciones, las experiencias deseadas, la definición de los acontecimientos y el momento de revelación), y (4) el lenguaje (la autentificación de voces, metáforas, símbolos y temas centrales).

Existe un concepto llamado la "creación primaria de marca", que considera las marcas como complejos sistemas de creencias. Según ello, diversas marcas, como Google, MINI Cooper, U. S. Marine Corps, Starbucks, Apple, UPS y Aveda, tienen un "código primario" o ADN que resuena entre sus clientes y les genera pasión y fervor. Este sistema de creencias o código primario está conformado por siete activos: la historia de su creación, un credo, un icono, rituales, palabras sagradas, una manera de tratar con los no creyentes y un buen líder.[33]

VISIÓN DE **marketing**

Posicionando a una *start-up*

Construir marcas es un desafío para una pequeña empresa con recursos y presupuestos limitados. Sin embargo, existen numerosas historias de éxito de empresarios que han construido sus marcas esencialmente desde cero para convertirse en marcas poderosas. Cuando los recursos de la empresa son limitados, el enfoque y la consistencia de los programas de marketing resultan fundamentales. La creatividad también es primordial para buscar nuevas formas de comercializar ideas novedosas sobre los productos entre los consumidores. A continuación se describen algunos lineamientos específicos para la creación de marcas para pequeñas empresas:

- *Encontrar una ventaja convincente del producto o servicio.* Para cualquier marca, la clave para el éxito podría residir en las diferencias demostrables y significativas del desempeño del producto o servicio. Dropbox ha logrado una fuerte posición ante un gran grupo de grandes competidores que ofrecen a los consumidores un medio para almacenar cómodamente masivas cantidades de documentos, fotografías, videos y otros archivos, en parte mediante su método conveniente de incluir múltiples funciones para un usuario en un solo archivo.[34]
- *Centrarse en la creación de una o dos marcas fuertes a partir de una o dos asociaciones clave.* Con frecuencia, las pequeñas empresas solo se basan en una o dos marcas y asociaciones clave como puntos de diferencia. Estas asociaciones deben ser reforzadas de manera constante a través del programa de marketing y a lo largo del tiempo. Con raíces en las culturas del *snowboard* y el surf, Volcom ha adoptado el credo de "Youth against establishment", el cual ha resultado en ventas constantes de su música, ropa deportiva y joyería.
- *Alentar la prueba del producto o del servicio de cualquier manera posible.* Una pequeña empresa exitosa debe distinguirse de tal manera que los consumidores puedan conocerla y probarla. Una forma de lograrlo consiste en alentar las pruebas mediante la entrega de muestras, demostraciones u otro medio que involucre a los consumidores con la marca. See's Candies permite que los clientes prueben cualquier tipo de dulce en la tienda que elijan. Como señaló un alto ejecutivo: "Es el mejor marketing que tenemos, si la gente prueba el producto, le encantará". See's utiliza ingredientes frescos y no añade conservadores para crear sus tentadores sabores.[35]
- *Desarrollar una estrategia digital cohesiva para lograr que la marca sea "más grande y mejor".* Una ventaja de Internet es que permite a las pequeñas empresas tener mayor presencia. Urbane Apartments, una compañía de inversión y administración de propiedades localizada en Royal Oak, Michigan, cuenta con una gran presencia virtual que excede, por mucho, su ámbito real. Mantiene un blog donde participan los residentes al hablar de sus destinos favoritos en Royal Oak, tiene su propio sitio de red social Urbane Lobby para los arrendatarios y perfiles activos en YouTube, Facebook y Twitter.[36] El marketing móvil es especialmente importante dada la naturaleza local de muchos pequeños negocios.
- *Generar interés y crear una comunidad fiel a la marca.* Las pequeñas empresas deben confiar en la comunicación de boca en boca para establecer su posicionamiento; sin embargo, las relaciones públicas, las redes sociales, las promociones y los patrocinios de bajo costo son alternativas económicas. La creación de una vibrante comunidad de marca entre los clientes

(*Continúa*)

Visión de marketing (*Continuación*)

actuales y potenciales también es una forma rentable de reforzar la lealtad y ayudar a correr la voz entre los nuevos clientes. Evernote cuenta con varias docenas de "usuarios de poder" que fungen como embajadores apasionados para correr la voz acerca de la marca de esta aplicación para personas y organizaciones que la empresa en línea anuncia como el "cerebro externo" para que sus clientes manejen todos sus asuntos en un solo lugar.[37]

- *Emplear un conjunto bien integrado de elementos de marca.* Desde el punto de vista táctico, es fundamental que las pequeñas empresas maximicen la contribución de todos los tipos de impulsores del valor de la marca. En concreto, deben desarrollar un conjunto distintivo y bien integrado de elementos de marca (nombres comerciales, logotipos, envases, etc.) que potencie tanto el conocimiento de la marca como su imagen. Estos elementos deben ser memorables y significativos, con el mayor potencial creativo posible. Los envases innovadores sustituyen a las campañas publicitarias captando la atención en el punto de compra. SMARTFOOD introdujo su primer producto sin publicidad gracias a un envase único que servía de símbolo visual y a un amplio programa de muestreo que animaba a probarlo. Los nombres propios o los apellidos, que caracterizan a las pequeñas empresas, aportan cierto carácter distintivo, pero sufren en términos de pronunciabilidad, significado, memorabilidad u otras consideraciones de marca.
- *Aprovechar el mayor número posible de asociaciones secundarias.* Los vínculos secundarios (personas, lugares u objetos con relaciones potencialmente relevantes) son una solución rentable y un camino alternativo para crear capital de marca, especialmente, aquellos que contribuyen a comunicar calidad o credibilidad. En 1996, J. Darius Bickoff lanzó una línea de agua embotellada enriquecida con electrolitos llamada Smartwater. Dos años después introdujo Vitaminwater, una alternativa (enriquecida con vitaminas y saborizada) al agua simple y, dos años luego, creó el producto llamado Fruitwater. Parte de su éxito se debió al uso de estrategias de marketing inteligentes, como la contratación de personajes como el rapero 50 Cent, la cantante Kelly Clarkson, la actriz Jennifer Aniston y la estrella del fútbol americano Tom Brady. Menos de 10 años después de su lanzamiento, la empresa Energy Brands de Bickoff, también conocida como Glacéau, fue vendida a Coca-Cola por 4 200 millones de dólares.[38]

Resumen

1. Un aspecto clave de la estrategia de marketing es el desarrollo de una propuesta de valor y el posicionamiento de la oferta de la empresa para los clientes meta. Al articular claramente su propuesta de valor y posicionamiento, las empresas podrían ofrecer un alto valor y satisfacción al cliente, lo que lleva a una repetición de compras y, en última instancia, a una mayor rentabilidad de la empresa.
2. Dependiendo de las necesidades de los consumidores, una oferta crea valor en tres dominios: *valor funcional*, que consiste en los beneficios y costos que están directamente relacionados con el desempeño de una oferta; *valor psicológico*, que abarca los beneficios y costos psicológicos asociados con la oferta; y *valor monetario*, que incluye los beneficios y costos financieros asociados con la oferta. En las tres dimensiones, el valor para el consumidor es la diferencia entre la evaluación que hacen los consumidores de todos los beneficios y costos de una oferta y su evaluación de los beneficios y costos de las alternativas percibidas.
3. La *propuesta de valor* consiste en todo el conjunto de beneficios que la empresa promete entregar. Se basa en la diferencia entre los beneficios que obtienen los clientes y los costos que asumen con respecto a la oferta de la empresa. La propuesta de valor es específica para el cliente; los segmentos de clientes con diferentes necesidades requieren propuestas de valor distintas.
4. El *posicionamiento* es el acto de diseñar la oferta y la imagen de una empresa para ocupar un lugar distintivo en la mente de los clientes objetivo. A diferencia de la propuesta de valor, que articula todos los beneficios y costos de la oferta, el posicionamiento se centra en los beneficios clave que brindarán a los consumidores una razón para elegir la oferta de la empresa.
5. Los consumidores determinan el valor de una oferta en relación con un *marco de referencia* utilizado para evaluar sus beneficios y costos. Una oferta que se ve atractiva en comparación con una oferta inferior, podría percibirse como poco atractiva en comparación con una oferta superior. Los especialistas en marketing deben seleccionar cuidadosamente un marco de referencia que destaque el valor de su oferta.
6. Un componente clave del desarrollo de una estrategia de posicionamiento es identificar los *puntos de diferencia* (atributos o beneficios que son exclusivos de la oferta de la empresa) y los *puntos de paridad* (atributos o beneficios que la oferta de la empresa tiene en común con la competencia). Tres criterios determinan si una asociación de marca realmente funciona como un punto de diferencia: atractivo para el cliente, facilidad de entrega y diferenciación.
7. La *ventaja competitiva* es la capacidad de una empresa para desempeñarse en una o más formas que los competidores no pueden o no igualarán. La ventaja competitiva de una oferta da a los clientes una razón para elegir esta oferta en lugar de las alternativas disponibles. Refleja los puntos de diferencia de la oferta que son valorados por los clientes. Cualquier beneficio del producto o servicio que sea lo suficientemente deseable, entregable y diferenciador sirve como un punto de diferencia y, por lo tanto, crea una ventaja competitiva.
8. Tres estrategias centrales son básicas para diseñar una propuesta de valor que hace que una oferta se destaque de la competencia y cree una ventaja competitiva. Estas estrategias

son la diferenciación en un atributo existente, la introducción de un nuevo atributo y la creación de una marca sólida.

9. Una vez que los especialistas en marketing han diseñado la estrategia de posicionamiento de una oferta, desarrollan una *declaración de posicionamiento* para comunicarlo a todos en la organización y asegurarse de que guíe sus acciones de mercado. Los aspectos clave de la elaboración de una declaración de posicionamiento eficaz incluyen la comunicación de la pertenencia a la categoría de la oferta y los puntos de paridad y puntos de diferencia, así como el desarrollo de una narrativa para transmitir el posicionamiento de la oferta.

LECCIONES DE **marketing**

Unilever: Axe y Dove

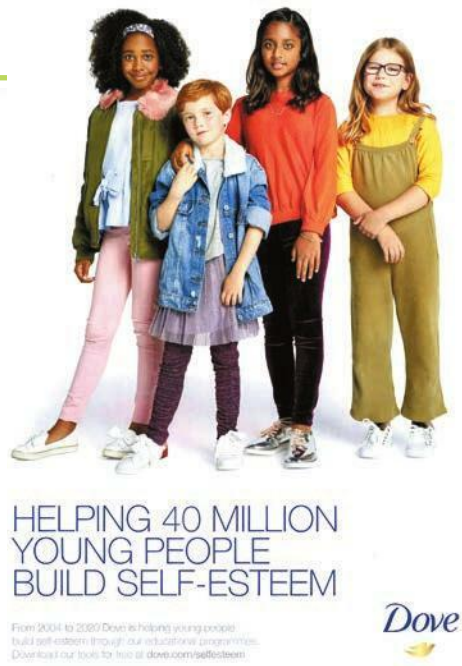
Unilever, fabricante de varias marcas tanto de alimentos y productos para el cuidado del hogar como para el arreglo personal, utiliza estrategias de comunicación de marketing personal para dirigirse a grupos específicos de edad, con ciertos estilos de vida y características demográficas. La compañía ha desarrollado algunas de las marcas de mayor éxito en el mundo, como Axe, una marca para el arreglo personal dirigida a los varones, y Dove, una marca para el cuidado personal de las mujeres.

La marca Axe se lanzó en 1983, se introdujo en el mercado estadounidense en el 2002 y actualmente es la más popular en el mundo para el arreglo personal de los varones y se vende en más de 70 países. Axe ofrece a los jóvenes consumidores una amplia gama de productos para el cuidado personal, como aerosoles para el cuerpo, gel corporal, desodorantes y champús de varios aromas. La marca, efectivamente, logró acabar con el desorden al encontrar el grupo meta correcto y entregarle mensajes atinados de marketing personal.

Unilever clasificó a la población masculina en varios grupos de perfiles diferentes y decidió que la mayor oportunidad estaba en el segmento denominado "El novato inseguro", compuesto por *geeks* y *nerds* que necesitaban ayuda para atraer al sexo opuesto y se les podía persuadir fácilmente para que compraran productos que mejoraran su apariencia. La mayoría de los anuncios de Axe dirigidos a este segmento utilizan el humor y el sexo; presentan a tipos delgados y promedio que atraen a chicas hermosas por docenas, cientos o miles después de rociarse con Axe. El resultado: la marca es aspiracional y accesible, mientras su tono desenfadado llega a los hombres jóvenes.

Axe ha ganado numerosos premios de publicidad no solo por su creatividad, sino también por su uso eficaz de canales de comunicación poco convencionales. Desde videos provocadores en línea hasta videojuegos, salas de chat y aplicaciones móviles, la marca Axe atrae a hombres jóvenes en momentos, lugares y ambientes relevantes. En Colombia, por ejemplo, un anuncio muestra a una mujer gendarme de Axe que realiza averiguaciones en un bar y rocía a los hombres con aerosoles corporales de Axe. El director de marketing de Unilever, Kevin George, explicó: "Se trata de ir más allá del comercial televisivo de 30 segundos para crear un lazo más profundo con nuestro hombre meta".

Axe sabe dónde encontrar a sus consumidores. Se anuncia solo en redes dominadas por los hombres, como MTV, ESPN, Spike y Comedy Central. Se asocia con NBA y NCAA, las cuales atraen a audiencias de hombres jóvenes y transmite anuncios durante importantes eventos deportivos. Los anuncios impresos aparecen en *Playboy, Rolling Stone, GQ* y *Maxim*. Los esfuerzos de Axe en línea a través de Facebook y Twitter ayudan a dirigir a los consumidores hacia su sitio web, TheAxeEffect.com.



Fuente: Retro AdArchives/Alamy Stock Photo

Unilever comprende que debe conservar la marca fresca, relevante y agradable para mantenerse en sintonía con su audiencia de jóvenes volubles. Como resultado, la compañía lanza una nueva fragancia cada año, actualiza sus comunicaciones en línea y anuncios publicitarios de manera constante, reconociendo que cada año nuevos jóvenes varones entran y salen del mercado meta. Quizás aún más importante que actualizar su línea de productos es conservar la marca relevante y en sintonía con las tendencias sociales. Como resultado, en cuestión de unos pocos años, Axe ha dado un giro en U, alejándose de celebrar los estereotipos masculinos para oponerse a ellos enérgicamente.

El comercial "¿Está bien para los chicos?" que forma parte de la campaña "Find Your Magic" ("Encuentra tu magia") de Axe insta a los hombres a desechar los estereotipos masculinos tradicionales y, en cambio, adoptar una versión más contemporánea de la masculinidad. El anuncio muestra a chicos que luchan en privado con la masculinidad haciendo preguntas como *"¿Está bien ser virgen?", "¿Está bien experimentar con otros chicos?", "¿Está bien ser la cucharita en la cama?"*. Las preguntas, que se basan en búsquedas reales en Google, subrayan el grado en que los hombres jóvenes se sienten ansiosos por adherirse a los estereotipos sociales de masculinidad, así como por alejarse de ellos. La campaña tiene como objetivo que los clientes sepan que no están solos

al cuestionar los límites de la imagen tradicional de virilidad y así establece una conexión emocional con la marca.

En el otro extremo del espectro del marketing personal, la marca Dove de Unilever se dirige con diferente tono y distinto mensaje a las mujeres. En el 2003, Dove se alejó de su publicidad del pasado (que destacaba el beneficio de la marca de un cuarto de crema humectante) y lanzó la campaña "Real Beauty" ("Belleza real"). Dicha campaña celebraba a mujeres "reales" y hablaba de manera personal al mercado meta acerca de la noción de que la belleza se presenta en distintas formas, dimensiones, edades y colores. La campaña surgió a partir de una investigación que reveló que solo el 4 % de las mujeres en el mundo creen que son bellas.

La primera fase de la campaña "Real Beauty" presentaba a mujeres modelos no tradicionales y pedía a los receptores que juzgaran su apariencia en línea y decidieran si las veían "arrugadas o maravillosas", o bien, "pasadas de peso o espectaculares". Las preguntas personales conmocionaron a muchos, pero generaron tal revuelo de relaciones públicas que Dove continuó con la campaña. La segunda fase presentaba imágenes que reflejaban la candidez y confianza de mujeres voluptuosas. Una vez más, la marca rompió los estereotipos acerca de lo que debería aparecer en la publicidad y así llegó a muchas mujeres en el mundo. La tercera fase, denominada "Pro-Age", presentaba a mujeres mayores desnudas y planteaba preguntas como: "¿La belleza tiene un límite de edad?". De inmediato, la compañía recibió retroalimentación positiva de sus consumidoras de mayor edad. Dove también creó el "Fondo de la autoestima", el cual se propuso ayudar a las mujeres a sentirse mejor acerca de su apariencia.

Como parte de la campaña "Belleza real", Dove estrenó una serie de cortometrajes Dove Films, uno de los cuales, *Evolution*, ganó un Cyber y un Grand Prix de cine en el Festival Internacional de Publicidad de Cannes en el 2007. La película muestra una vista en cámara rápida de una mujer de apariencia ordinaria transformada por maquilladores, peluqueros, iluminación y retoque digital para terminar luciendo como una supermodelo de cartelera. El lema final es "Con razón nuestra percepción de la belleza está distorsionada". La película se convirtió instantáneamente en un éxito viral.

Dove continuó con *Onslaught*, un breve video que muestra a una joven con cara fresca que es bombardeada con imágenes de mujeres de apariencia sensual a medio vestir y con promesas de productos que la hacen ver "más esbelta", "más suave", "más firme" y "mejor". En el 2013, el video de Dove titulado *Sketches* presentaba a un dibujante que trabaja para la policía y elabora dos retratos de la misma mujer. En el primer caso, la mujer, oculta detrás de una cortina, se describe a sí misma; mientras en el segundo caso, un extraño la describe. La diferencia en el lenguaje y las descripciones revelaron cómo las mujeres son sus más severas críticas en términos de belleza. El anuncio terminaba con la frase: "Usted es más bella de lo que cree". *Sketches* se convirtió en el video publicitario más visto de todos los tiempos y tan solo en su primer año fue descargado más de 175 millones de veces.

Si bien las campañas de Axe y Dove han suscitado mucha controversia y debate, no podrían ser más diferentes entre sí. Sin embargo, ambas marcas se han dirigido eficazmente a su base de consumidores mediante estrategias de marketing personal y mensajes certeros. El éxito de Axe en marketing personal ha llevado a la marca a convertirse en líder en lo que muchos pensaban que era la categoría de desodorantes para adultos. Y, en los 15 años que Dove se enfocó en cambiar las actitudes de las mujeres y promover una autoestima positiva, las ventas aumentaron de 2 500 millones de dólares a 6 000 millones de dólares.[39]

Preguntas

1. ¿Cuáles son las propuestas de valor para el cliente de Dove y Axe?, ¿cuáles son las similitudes y diferencias entre las marcas?
2. ¿Existe un conflicto en la forma en que Unilever comercializa con las mujeres y la forma en que lo hace con los hombres jóvenes?, ¿crear símbolos sexuales femeninos en los anuncios de Axe está deshaciendo todo el bien que podría haberse hecho en la "Campaña Dove por la belleza real"?
3. ¿Cómo debería gestionar Unilever estas marcas en el futuro?, ¿debe tratar de encontrar un posicionamiento universal que encaje con ambas marcas?

LECCIONES DE **marketing**

Warby Parker

Warby Parker fue fundada por cuatro estudiantes del MBA de Wharton que querían ofrecer a los consumidores anteojos de diseño en línea a un precio asequible. En ese momento, la industria de las gafas estaba dominada por dos empresas: Luxottica y Essilor. Luxottica diseñaba, fabricaba y vendía al por menor la mayoría de las monturas de gafas. La empresa poseía licencias para la fabricación de las marcas más populares, como Ralph Lauren, Ray-Ban y Oakley, a su vez era propietaria de cadenas minoristas de productos ópticos como LensCrafters y Sunglass Hut. Mientras que Luxottica se especializaba en armazones, Essilor, el mayorista de lentes ópticos más grande de los Estados Unidos, dominaba la porción de



Fuente: Robert K. Chin - Storefronts/Alamy Stock Photo

lentes de la industria de anteojos. Como resultado del dominio del mercado por parte de las dos empresas, el precio de las monturas y los lentes de los anteojos era muy alto. Los consumidores pagaban alrededor de 500 dólares por anteojos de diseñador cuya fabricación costaba 25 dólares. Además, casi todas las ventas de anteojos se realizaban en tiendas físicas. Los fundadores de Warby Parker creían que había una gran oportunidad en la venta de anteojos de diseñador a precios bajos y en el uso de Internet para realizar sus ventas.

Warby Parker estableció precios bajos integrando verticalmente la empresa. Comenzó con la contratación de un diseñador de anteojos de tiempo completo y dos contratistas experimentados. Al crear sus propias colecciones de monturas para anteojos, Warby Parker evitó las tarifas de licencia de las empresas de diseño y la necesidad de comprar monturas de Luxottica. La empresa adquirió sus materiales para anteojos de un productor italiano de propiedad familiar y subcontrató su producción en China. El proceso de fabricación se completó en laboratorios ópticos ubicados en Nueva York, donde se tallaron lentes prefabricados y se colocaron en las monturas. El uso de monturas prefabricadas por parte de la empresa, en lugar de aplicar prescripciones directamente sobre las monturas, redujo drásticamente los costos. Estos factores dieron como resultado la capacidad de Warby Parker para proporcionar anteojos a partir del bajo precio de 95 dólares.

Warby Parker diseña sus anteojos para atraer a clientes vanguardistas y modernos que buscan expresar su individualismo. Cada diseño de Warby Parker tiene su propio nombre, haciendo referencia a figuras literarias o militares famosas, por ejemplo, los marcos de Moriarty, Daisy y Roosevelt. Los marcos están inspirados en anteojos retro y *vintage*, pero se modernizan para crear un aspecto "atemporal". Además, cada montura se ofrece en una amplia selección de colores y patrones, que van desde tonos simples hasta rayas y degradados más llamativos.

La mayoría de las ventas de Warby Parker se realizan a través de su sitio web. Warby Parker ha cambiado el mercado de las gafas allanando el camino para las ventas *online*. Para incentivar a los clientes que no estaban familiarizados con la legitimidad de comprar anteojos en línea, Warby Parker ofreció el envío gratuito, una política de devolución de 30 días "sin preguntas" y su famoso programa de prueba en casa. Los consumidores llegan a probarse muchos pares de anteojos en la tienda antes de realizar una compra. Warby Parker ha conservado esta funcionalidad dando a los clientes la opción de probar hasta cinco pares diferentes de anteojos, sin costo adicional, para ver si les gustan. Los clientes conservan estas gafas durante una semana antes de devolverlas a la empresa. Estas políticas amigables con el cliente ayudaron a Warby Parker a establecer su posición en el comercio electrónico y convertirse en un gigante en el mercado de anteojos en línea.

Tres años después del lanzamiento del sitio web de Warby Parker, la compañía creó una presencia minorista física al abrir sus propias ubicaciones minoristas. Warby Parker inauguró su primera tienda en el 2013 para clientes que querían entrar y probarse gafas. Las tiendas de Warby Parker funcionan como salas de exposición para sus lentes. Centrándose en la experiencia del consumidor, cuentan con amplios espacios abiertos para caminar con estantes de fácil acceso que muestran las colecciones de gafas. En estas ubicaciones físicas, los miembros del personal recorren la tienda respondiendo preguntas y ayudando a los clientes a encontrar su par de anteojos favoritos. Una vez que eligen el par que les gusta, los empleados colocan rápidamente su pedido en el sitio web.

Un componente central de la misión de Warby Parker es "marcar el camino para los negocios socialmente conscientes", mientras su misión benéfica ha atraído a muchos *millennials* que buscan apoyar negocios socialmente responsables. El más notable de los programas sociales de Warby Parker es su programa "Compre un par, regale un par", donde por cada par de anteojos vendidos, un par se distribuye en países en desarrollo. Desde los comienzos de la compañía, Warby Parker se ha asociado con VisionSpring, una organización sin fines de lucro dedicada a brindar anteojos a los menos afortunados en el mundo en desarrollo. Warby Parker y VisionSpring han empleado dos modelos básicos para ayudar a las personas con discapacidad visual. El primero es empoderar a hombres y mujeres adultos en países en desarrollo con la capacidad de administrar exámenes de la vista y proporcionar anteojos a precios muy bajos. El segundo consiste en brindar directamente a los niños en edad escolar atención oftalmológica y anteojos gratuitos. Warby Parker informa que más del 50 % de estos destinatarios reciben anteojos por primera vez. Como resultado de estas iniciativas, Warby Parker ha proporcionado más de 4 millones de pares de anteojos a personas en más de 50 países.

Warby Parker ha logrado alcanzar los objetivos que los fundadores establecieron al inicio de la empresa. Recibió una valoración de 1 200 millones de dólares solo cinco años después de que se inició el negocio. Muchos de sus estilos de anteojos todavía están disponibles a 95 dólares, el precio que Warby Parker fijó para el lanzamiento. La empresa ha sido reconocida por revolucionar la industria de las gafas al ofrecer lentes con calidad y estilo a un precio excelente. Warby Parker también ha demostrado que las empresas con fines de lucro abordan de manera sostenible los desafíos sociales mientras crean un negocio exitoso.[40]

Preguntas

1. ¿Cuál es la propuesta de valor para el cliente de Warby Parker?, ¿es sostenible esta propuesta de valor?
2. ¿Cuáles son los puntos de paridad y los puntos de diferencia de Warby Parker en relación con sus competidores?
3. ¿Qué papel juega la distribución directa al consumidor en el modelo de negocios de Warby Parker?, ¿cuáles son los pros y los contras de que Warby Parker haga que sus productos estén disponibles en las tiendas de anteojos tradicionales?

CAPÍTULO 8

Diseño y gestión de productos



El Modelo 3 de Tesla se propuso demostrar que los autos eléctricos producidos en masa y respetuosos con el medioambiente superan exitosa y rentablemente la participación de mercado de los productores de vehículos tradicionales de gasolina.

Fuente: imageBROKER/ Alamy Stock Photo

En el corazón de una gran marca hay un gran producto. Para lograr el liderazgo en el mercado, las empresas deben ofrecer productos y servicios de calidad superior que brinden un valor sin igual al cliente. Tesla ha conquistado el mercado de automóviles eléctricos en los Estados Unidos, gracias en parte a un enfoque incesante en la innovación y el rendimiento de los productos.

>>> En marzo del 2016, Tesla reveló el tan esperado Modelo 3, el vehículo que la compañía supone que finalmente lleve el automóvil eléctrico al consumidor masivo. Con un precio inicial de 35 000 dólares (después de que se tuvieran en cuenta los créditos de 8 000 dólares y el ahorro de combustible), el Modelo 3 tenía como objetivo interrumpir la industria automotriz al demostrar que la producción en masa de un vehículo ecológico es factible y rentable. El nuevo automóvil para el mercado masivo de Tesla generó mucho entusiasmo, provocando más de medio millón de pedidos anticipados, 100 000 de los cuales se realizaron antes de que se revelara el Modelo 3. El atractivo para el cliente se debió a varios factores. Quizás el más importante fue la falta de competencia directa. La combinación de la imagen de Tesla como una marca de lujo y el precio (relativamente) bajo la convirtieron en la única opción para los clientes que buscaban un sedán totalmente eléctrico con un precio de alrededor de 40 000 dólares. Para lograr su objetivo de construir 5 000 vehículos a la semana, Tesla invirtió cerca de mil millones de dólares para construir su primera Gigafactory, una fábrica de ensamblaje de vehículos y baterías de iones de litio cerca de Reno, Nevada.

Los esfuerzos de Tesla para aumentar la producción del Modelo 3 dieron sus frutos: en el 2018, se convirtió en el vehículo de lujo más vendido en los Estados Unidos, a pesar de que los autos eléctricos representaron solo el 1,12 % de las ventas totales de vehículos. A pesar de su éxito, Tesla enfrenta una creciente competencia de otros fabricantes de automóviles que están renovando sus líneas de productos para incluir un número cada vez mayor de vehículos totalmente eléctricos. Sin embargo, el enfoque de Tesla está en ganar participación en el mercado de automóviles tradicional. "Nuestra verdadera competencia no es el pequeño goteo de la producción de autos eléctricos que no son de Tesla" , argumentó el director ejecutivo de Tesla, Elon Musk, "sino la enorme avalancha de autos de gasolina que salen de las fábricas del mundo todos los días". En el otoño del 2020, Elon Musk presentó un plan para que Tesla construyera un auto eléctrico de 25 000 dólares usando baterías de costo drásticamente más bajo para convertir potencialmente a la compañía en el fabricante de autos más grande del mundo.[1]

La planificación de marketing comienza con la formulación de una oferta para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes meta. El comprador juzgará los beneficios de la oferta en tres elementos básicos: producto, servicio y marca. En este capítulo examinamos el producto; en el capítulo 9, los servicios; y en el capítulo 10, la marca. Los tres elementos (producto, servicio y marca) deben fusionarse en una oferta de mercado competitivamente atractiva.

Diferenciación del producto

Para competir con éxito en el mercado, los productos deben diferenciarse. En un extremo están los productos que permiten poca variación: pollo, aspirina y acero. Sin embargo, incluso aquí es posible cierta diferenciación: los pollos Perdue, la aspirina de Bayer y Tata Steel de la India han forjado identidades distintas en sus categorías. Procter & Gamble fabrica detergentes para ropa Tide, Cheer y Gain, cada uno con una identidad de marca distinta. En el otro extremo están los productos que se prestan a una alta diferenciación, como automóviles, edificios comerciales y muebles. Aquí el vendedor se enfrenta a una gran cantidad de posibilidades de diferenciación.

Los productos bien diferenciados crean importantes ventajas competitivas. Crear un aura distintiva para un producto que lo ayude a distanciarse de la competencia implica movimientos que van desde impresionantes avances tecnológicos, como el sistema robótico Da Vinci de Intuitive Surgical para cirugía mínimamente invasiva, hasta ajustes simples, como poner una calcomanía de Chiquita en un plátano. Algunas marcas, como De Beers, diferencian sus productos vinculándolos a ocasiones especiales. Otros, como Tropicana y Tiffany, usan empaques para asegurarse de que se destacan de sus respectivos competidores.

Los atributos en función de los cuales se diferencian incluyen la funcionalidad principal, las características, la calidad del desempeño, la calidad de conformidad, la durabilidad, la confiabilidad, la forma, el estilo y la personalización.[2] El diseño se ha convertido en un diferenciador cada vez más importante y lo trataremos por separado más adelante en este capítulo.

- **Funcionalidad principal**. Para crear valor para el cliente, los productos deben ofrecer un beneficio principal. Los productos que no cumplan con su propuesta de valor central inevitablemente fracasarán en el mercado. Considere la difícil situación de Nokia, que alguna vez fue un gran talento.

Objetivos de aprendizaje. Después de estudiar este capítulo debería ser capaz de:

8.1 Explicar cómo las empresas utilizan la diferenciación de los productos para crear un valor de mercado.

8.2 Explicar el papel del diseño del producto en la diferenciación de las ofertas de mercado.

8.3 Discutir los aspectos clave del diseño de carteras de productos y líneas de productos.

8.4 Describir las decisiones clave involucradas en la gestión del empaquetado del producto.

8.5 Explicar cómo las empresas diseñan y gestionan fianzas y garantías de productos.



Fuente: Lenscap/Alamy Stock Photo

>> El hecho de no seguir innovando y mantener su relevancia permitió que los competidores expulsaran al pionero Nokia de su puesto de líder en la industria de la telefonía móvil de alta tecnología.

Nokia. Durante 14 años, Nokia dominó las ventas de teléfonos celulares como líder mundial de la industria, antes de ser superado por Samsung. Quien una vez fuera el orgullo de Finlandia, Nokia se ha visto superada por Samsung incluso en su tierra natal. ¿Cómo podría una marca tan exitosa estrellarse contra la tierra? En pocas palabras, fracasó en innovar y mantenerse relevante. Nokia no respondió al exitoso iPhone ni a la cambiante demanda de los consumidores que lo acompañó. La empresa pensó que el iPhone era demasiado caro de fabricar y que no estaba a la altura de sus propios estándares de producto. Según los informes, el iPhone falló la "prueba de caída" de Nokia, en la que un teléfono se deja caer sobre concreto desde una altura de cinco pies en diferentes ángulos. De hecho, Nokia había gastado 40 000 millones de dólares en I+D durante la década anterior y fue pionera en los teléfonos inteligentes, pero decidió no invertir en dispositivos que anticiparan lo que eventualmente se convertiría en el iPhone. Sin los nuevos productos correctos, los consumidores comenzaron a asociar a Nokia con una era anterior de la tecnología, un golpe fatal en el mercado de teléfonos inteligentes de rápido movimiento y avances intensivos.[3]

- **Características**. La mayoría de los productos se ofrecen con diversas características que complementan su función básica. Una empresa puede identificar y seleccionar nuevas características apropiadas encuestando a los compradores recientes y luego calculando el *valor del cliente* frente al costo de la empresa para cada característica potencial. Los especialistas en marketing deben considerar cuántas personas quieren cada función, cuánto tiempo llevaría presentarla y si los competidores podrían copiarla fácilmente.[4] Para evitar la "fatiga de funciones", la empresa debe priorizar las funciones y decirles a los consumidores cómo usarlas y beneficiarse de ellas.[5] Por ejemplo, aunque la apariencia elegante de Apple atrajo la atención, fue la interfaz de usuario simplificada y más intuitiva lo que atrajo incluso a los clientes con fobia a la tecnología al mercado de las computadoras y le ganó seguidores de culto. Los especialistas en marketing deben pensar en términos de conjuntos o paquetes de funciones. Las compañías automotrices fabrican automóviles en varios "niveles de equipamiento". Esto reduce los costos de fabricación e inventario. Cada empresa debe decidir si ofrecer personalización de funciones a un costo mayor o algunos paquetes estándar a un costo menor.
- **Calidad del desempeño.** Es el nivel en el que operan las características primarias del producto. La calidad es cada vez más importante para la diferenciación a medida que las empresas adoptan un modelo de valor y ofrecen mayor calidad por menos dinero. Las empresas deben diseñar un nivel de desempeño apropiado para el mercado objetivo y la competencia; sin embargo, no necesariamente el nivel más alto posible. También deben gestionar la calidad del desempeño a lo largo del tiempo. Mejorar continuamente el producto genera altos rendimientos y participación de mercado; no hacerlo traería consecuencias negativas. Este último resultó ser el caso de Kodak y Commodore.
- **Calidad de conformidad**. Los compradores esperan una alta calidad de conformidad, el grado en que todas las unidades producidas son idénticas y cumplen con las especificaciones prometidas. Suponga que un Porsche 911 está diseñado para acelerar a 60 millas por hora en 10 segundos. Si todos los Porsche 911 que salen de la línea de montaje hacen esto, se dice que el modelo tiene una calidad de alta conformidad. Un producto con baja calidad de conformidad decepcionará a algunos compradores. Las empresas prueban exhaustivamente los productos terminados para garantizar la conformidad. Aunque los hombres representan casi las tres cuartas partes de las ventas de cerveza en el mundo, SAB Miller descubrió que las mujeres en realidad eran más sensibles a los niveles de sabor en la cerveza y, por lo tanto, eran mejores para probar los artículos.[6]
- **Durabilidad**. Una medida de la vida operativa esperada de un producto en situaciones naturales o extremas, es un atributo valioso en el caso de artículos como vehículos, electrodomésticos de cocina y otros bienes duraderos. Sin embargo, el sobreprecio cargado por la durabilidad no debe ser excesivo y el producto no debe estar sujeto a obsolescencia tecnológica rápida, como ha ocurrido a veces con los equipos informáticos, teléfonos móviles y televisores.
- La **confiabilidad.** Es una medida de la probabilidad de que un producto no tendrá mal funcionamiento o se descompondrá dentro de un período específico. Maytag tiene una reputación extraordinaria de fabricar electrodomésticos confiables. Su campaña publicitaria "Lonely Repairman" fue diseñada para resaltar ese atributo. Los compradores normalmente pagarán una prima por artículos más confiables.

Mercedes-Benz. A mediados de la primera década de este siglo, Mercedes-Benz soportó uno de los periodos más dolorosos en su historia. Su inigualable reputación en materia de calidad resultó vapuleada en diversas encuestas, como la de J. D. Power, y BMW la rebasó en ventas globales. Para recuperarse, un nuevo equipo directivo reorganizó la empresa en torno a elementos funcionales (motores, chasises y sistemas electrónicos) en lugar de hacerlo por líneas de modelos. Los ingenieros comenzaron a probar los sistemas electrónicos un año antes de su lanzamiento y sometieron cada

nuevo modelo a 10 000 pruebas 24 horas al día durante tres semanas. Mercedes-Benz también triplicó su número de prototipos de nuevos diseños y permitió que sus ingenieros los condujeran por casi tres millones de millas antes de fabricarlos. Con éstos y otros cambios, el número de defectos en los automóviles disminuyó 72 %, después de alcanzar su punto más alto en el 2002, y los costos de garantía disminuyeron 25 %. Como efecto colateral, los concesionarios Mercedes-Benz han tenido que enfrentarse a una caída significativa en su facturación por reparaciones y servicios.[7]

- **Forma**. Muchos productos se diferencian por su forma (tamaño, conformación o estructura física). Consideremos las muchas formas posibles de la aspirina. Aunque en esencia es un artículo de consumo, puede diferenciarse en función de la dosis, el tamaño, la forma, el color, el recubrimiento o el tiempo de acción.
- **Estilo.** Describe la apariencia del producto y el sentimiento que provoca en el comprador; además crea una característica distintiva difícil de copiar. Los compradores de automóviles pagan un precio mayor por un Jaguar debido a su aspecto extraordinario. La estética juega un papel fundamental en marcas como las computadoras Apple, el chocolate Godiva y las motocicletas Harley-Davidson.[8] Sin embargo, un estilo sólido no siempre implica un alto desempeño. Un automóvil podría lucir sensacional, pero pasar demasiado tiempo en el taller de reparaciones.
- **Personalización.** Los productos y el marketing personalizados elevan la importancia de la empresa y permiten que su diferenciación se base en conocer exactamente lo que las personas desean (y no desean) para entregárselos.[9] Minoristas en línea como Zazzle y CafePress permiten que los usuarios carguen imágenes y creen su propia ropa y carteles o compren mercancía creada por otros usuarios. NikeiD, facilita a los clientes personalizar y diseñar sus propios zapatos y ropa, ya sea en línea o en las tiendas NikeiD Studios, ahora genera cientos de millones de dólares en ventas. No hay duda de que existe demanda de la personalización. Un estudio realizado por Forrester descubrió que más de un tercio de los consumidores estadounidenses en línea estaban interesados en personalizar características de los productos o en adquirir artículos bajo pedido con sus especificaciones. Por su parte, las empresas han respondido: M&M permite que los clientes impriman mensajes especializados en sus dulces; los consumidores personalizan un libro infantil en Pottery Barn Kids y, por 2 000 dólares o más, los clientes de Burberry seleccionar la tela, el color, el estilo y otras cinco características de su propio abrigo personalizado.[10]

Diseño del producto

Al intensificarse la competencia, el diseño ofrece un poderoso mecanismo para diferenciar y posicionar los productos y servicios de una empresa. El **diseño** se refiere a todas las características que afectan cómo se ve, se siente y funciona un producto desde el punto de vista del consumidor. El diseño ofrece beneficios funcionales como estéticos y atrae tanto a la parte racional como a la emocional.[11]



Fuente: Ekaterina_Minaeva/Shutterstock

<< Los consumidores ahora personalizan muchos productos diferentes, como M&M.

EL PODER DEL DISEÑO

En una cultura cada vez más orientada hacia lo visual, la transmisión del significado y del posicionamiento de la marca a través del diseño es fundamental. "En un mercado atestado", escribe Virginia Postrel en *The Substance of Style*, "la estética es la única manera de lograr que un producto destaque".[12] El diseño es especialmente importante en los bienes duraderos como los automóviles. Consciente del deseo de los consumidores por la forma y la funcionalidad, Tesla se destacó en el desarrollo de un automóvil que es bueno para el medio ambiente y estéticamente atractivo.

El diseño cambia las percepciones de los consumidores para hacer que las experiencias de marca sean más gratificantes. Considere todo lo que hizo Boeing para hacer que su avión 787 pareciera más espacioso y cómodo. Los compartimentos centrales elevados, los compartimentos laterales para equipaje, los paneles divisorios, los techos suavemente arqueados y los asientos elevados hacen que el interior del avión parezca más grande. Un ingeniero de diseño señaló: "Si hacemos nuestro trabajo, la gente no se da cuenta de lo que hemos hecho. Simplemente dicen que se sienten más cómodos".

A medida que los especialistas en marketing holístico reconocen el poder emocional del diseño, la importancia que la apariencia y la funcionalidad tienen para los consumidores, el diseño va ejerciendo mayor influencia en categorías donde antes desempeñaba un papel menor. El mobiliario para oficina Herman Miller, los electrodomésticos de cocina Viking y los muebles y grifos para baño y cocina Kohler son algunas de las marcas que ahora destacan en sus categorías gracias a una imagen atractiva, además de un desempeño eficiente y efectivo.

Algunos países han desarrollado una sólida reputación debido a sus habilidades y logros en materia de diseño, como Italia, en el caso de ropa y muebles, o los países escandinavos, en cuanto a productos diseñados para ser funcionales, estéticos y respetuosos con el medio ambiente. Las telas Marimekko de Finlandia, que atrajeron la atención del mundo sobre la variedad de textiles finlandeses coloridos e inusuales, todavía se fabrican utilizando técnicas seguras para el medio ambiente. Y la firma finlandesa Fiskars, que data del siglo XVII, es conocida no solo por los productos Fiskars, sino también por otras marcas reconocidas internacionalmente como Wedgwood, Waterford, Arabia y Royal Doulton. Dyson colocó al Reino Unido en el mapa internacional de diseño de productos al elevar la forma y la eficiencia de productos tan "hogareños", como aspiradoras, ventiladores y secadores de cabello, a un gran arte.

ENFOQUES DEL DISEÑO

El diseño es más que solo creatividad o una fase en la creación de un producto, servicio o aplicación. Es una forma de pensar que penetra en los aspectos del programa de marketing para que todos los puntos del diseño funcionen juntos. Para la empresa, un producto bien diseñado es fácil de fabricar y distribuir. Para el cliente, es agradable a la vista y fácil de abrir, instalar, utilizar, reparar y desechar. El diseñador debe tener en cuenta todos estos objetivos.[13]

Debido a la naturaleza creativa del diseño, no sorprende que cada empresa adopte su propio enfoque. Algunas compañías utilizan procesos formales y estructurados. El **pensamiento de diseño** es un enfoque fuertemente impulsado por datos que consta de tres fases: observación, generación de ideas e implementación. El pensamiento de diseño requiere intensos estudios etnográficos de los consumidores, sesiones creativas de lluvia de ideas y trabajo en equipo para decidir cómo llevar a la realidad un concepto de diseño. Whirlpool utilizó el pensamiento de diseño para desarrollar los electrodomésticos para cocina de la Architect con una apariencia armónica inédita en esa categoría. Otra empresa conocida por su destreza en el diseño es Bang & Olufsen.

> **Bang & Olufsen.** La empresa danesa Bang & Olufsen (B&O), que ha sido muy aplaudida por el diseño de sus estéreos, equipos de televisión y teléfonos, confía en los instintos de un grupo de diseñadores que pocas veces consulta al consumidor. La empresa no introduce muchos productos nuevos en un año dado, por lo que se espera que cada artículo se venda durante mucho tiempo. Sus bocinas BeoLab 8 000, que se vendieron a un precio de 3 000 dólares el par cuando se introdujeron en 1992, se venden a más de 5 000 dólares casi 20 años después. Cuando la empresa fue el tema de una exhibición especial en el Museum of Modern Art (MoMA) de la ciudad de Nueva York, esta entidad señaló que "Bang & Olufsen diseña sus equipos de sonido como objetos de belleza por derecho propio que no llaman la atención en forma excesiva". En la actualidad, 15 productos de B&O forman parte de la colección permanente de diseño del MoMA.[14]

No es necesario que el diseño involucre una remodelación extensa. "Diseño universal" y "mejora incremental" son las consignas de Oxo, fabricante de artículos de cocina y oficina. Oxo atrae a usuarios desde abuelos hasta nietos con pequeñas mejoras que alivian la frustración y hacen que los objetos cotidianos sean un placer de usar. Su inteligente remodelación de la centrifugadora de ensaladas, inspirada en un carrusel de juguete para niños, permite a los usuarios operarla presionando un botón en lugar de tirar de una cuerda o girar manualmente una perilla mientras sostiene la centrifugadora hacia abajo con la otra mano. Los contenedores de almacenamiento rectangulares y fáciles de agarrar de Oxo también se abren con un botón superior, lo que elimina la necesidad de tirar de una esquina. Oxo agregó mangos acolchados gruesos al pelador de cocina para que sea más fácil de usar, mientras sus pinzas tienen un mango antideslizante y un seguro para mantenerlas cerradas y guardarlas más fácilmente.[15]



Fuente: Grzegorz Czapski/Alamy Stock Photo

<< El diseño atemporal y bien pensado garantiza que los productos de TV y sonido de la empresa danesa Bang & Olufsen tengan una larga vida útil.

Los Premios Internacionales de Diseño y Excelencia (IDEA) se otorgan cada año en función del beneficio para el usuario, la utilidad para el cliente/negocio, el servicio para la sociedad, la responsabilidad ecológica, la estética y el atractivo apropiados, así como las pruebas de usabilidad. IDEO ha sido una de las empresas de diseño más exitosas a lo largo de los años. Los recientes logros de diseño de Samsung han sido el resultado de un esfuerzo concertado.

Samsung. Gran parte del extraordinario éxito de marketing de Samsung se debe a productos innovadores que han capturado la imaginación de los consumidores en todo el mundo. La empresa ha invertido muchos recursos en investigación y desarrollo y en habilidades de diseño, obteniendo grandes frutos. Cuenta con una clara filosofía de diseño, denominada "Design 3.0", y la frase publicitaria interna de diseño "Make it Meaningful" refleja su implacable enfoque en fabricar productos hermosos e intuitivos que formarán parte de los estilos de vida de sus clientes. Samsung aplica tres criterios de diseño: (1) sencillo e intuitivo, (2) eficiente y duradero y (3) adaptativo y atractivo. Así como su principal rival, Apple, Samsung organiza sus actividades de diseño a través de un Corporate Design Center de todas las divisiones, el cual informa directamente al director general. El Centro de Diseño Corporativo alinea los esfuerzos de diseño de varias divisiones y analiza las tendencias culturales para ayudar a pronosticar el futuro del diseño. También coordina el trabajo realizado en los cinco Centros de Diseño Global de Samsung, ubicados en Londres, San Francisco, Shanghái, Tokio y Delhi.[16]



Fuente: Sundry Photography/Alamy Stock Photo

<< Con una filosofía de diseño respaldada por un eslogan interno "Hazlo significativo", Samsung se enfoca en hacer hermosos y productos funcionales que se integran en los estilos de vida de los consumidores.

Portafolios de productos y líneas de productos

La mayoría de los productos existen como parte de la cartera de artículos y/o la línea de los mismos de una empresa. Cada producto debe estar relacionado con otros para garantizar que una compañía ofrece el conjunto óptimo de artículos que cumplen con las necesidades de sus diversos segmentos de clientes.

DISEÑO DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Un **portafolio de productos** abarca todos aquellos ofrecidos por una empresa, incluidas varias categorías y líneas de mercancías. Por ejemplo, la amplia cartera de productos de iPhone como auriculares y audífonos, cables y bases, brazaletes, estuches, accesorios eléctricos y para automóviles, así como parlantes. La cartera de NEC (Japón) consta de productos de comunicación y productos informáticos. Michelin tiene tres líneas de productos: llantas, mapas y servicios de clasificación de restaurantes. En la Universidad de Northwestern, las facultades de Medicina, Derecho, Empresariales, Ingeniería, Música, Periodismo y Artes Liberales, entre otras, están dirigidas por decanos académicos independientes.

La cartera de productos de una empresa tiene cierta amplitud, longitud, profundidad y consistencia. Estos conceptos se ilustran en la Figura 8.1 para una selección de productos de consumo de Procter & Gamble.

- La **amplitud** de una cartera de productos es el número de distintas líneas que ofrece la empresa. La Figura 8.1 muestra un ancho de cartera de artículos de tres líneas (de hecho, P&G produce muchas líneas adicionales).
- La **longitud** de una cartera de productos es el número total de artículos en la mezcla. En la Figura 8.1, es 12. También podemos hablar sobre la longitud promedio de una línea. Obtenemos esto dividiendo la longitud total (en este caso 12) por el número de líneas (en este caso 3), para una longitud de línea de producto promedio de 4.
- La **profundidad** de una cartera de productos consiste en el número de variantes que se ofrecen para cada uno de la línea. Si Tide viniera en dos aromas (Clean Breeze y Regular), en dos formulaciones (líquido y en polvo), con dos aditivos (con y sin lejía), tendría una profundidad de seis porque hay seis variantes distintas.[17] Podemos calcular la profundidad promedio de la combinación de productos de P&G promediando el número de variantes dentro de los grupos de marcas.
- La **consistencia** de la cartera de productos describe qué tan estrechamente se relacionan las diversas líneas de los mismos respecto a su uso final, sus requerimientos de producción, sus canales de distribución u otros factores. Las líneas de productos de P&G son consistentes en función de que son bienes de consumo que pasan por los mismos canales de distribución. Las líneas son menos consistentes en cuanto a las funciones que desempeñan para los compradores.

Estas cuatro dimensiones de la cartera de productos permiten que la empresa extienda su negocio en cuatro direcciones: añadir nuevas líneas, ampliando así su mezcla de productos; ampliar cada línea de artículos; añadir más variantes y profundizar su mezcla. Por último, una compañía puede buscar mayor consistencia en su línea. Para tomar estas decisiones de producto y de marca es útil llevar a cabo un análisis de línea de artículo.

ANÁLISIS DE LA LÍNEA DE PRODUCTO

Al ofrecer una **línea de productos**, las empresas desarrollan una plataforma y módulos básicos que agregan para satisfacer diferentes requerimientos del cliente y para reducir los costos de producción. Los fabricantes de automóviles arman sus vehículos en torno a una plataforma básica; los constructores de viviendas muestran una casa modelo a la que los compradores añaden características adicionales. Los

FIGURA **8.1**

Amplitud de la cartera de productos y longitud de la línea de productos para Procter & Gamble.

Fuentes: REUTERS/Lucy Nicholson/Alamy Stock Photo; Keith Homan/Alamy Stock Photo; Malcolm Haines/Alamy Stock Photo; Keith Homan/Alamy Stock Photo; GK Images/Alamy Stock Photo; Courtesy of Kelly Murphy; Keith Homan/Alamy Stock Photo; GK Images/Alamy Stock Photo; rvlsoft/Alamy Stock Photo; rvlsoft/Alamy Stock Photo; Betty LaRue/Alamy Stock Photo; Helen/Alamy Stock Photo



gerentes de línea de producto deben conocer las ventas y ganancias de cada artículo de su línea para determinar cuáles deben producir, cuáles mantener, cuáles cosechar o en cuáles deben dejar de invertir.[18] Al mismo tiempo, necesitan entender el perfil de mercado y la imagen de cada línea de productos.[19]

En general, la línea de productos de una empresa contiene artículos que atraen diversas capas de necesidades del cliente. Los supermercados casi no tienen margen de ganancia en productos como el pan y la leche, sus márgenes son razonables en los alimentos congelados y enlatados, mientras obtienen sus mejores márgenes en flores, líneas de alimentos étnicos y otros recién horneados. Las empresas deben reconocer que cada artículo ofrece variados márgenes de ganancia y desarrollar estrategias para maximizar la rentabilidad de toda la línea de productos .

El gerente de una línea de productos debe revisar cómo se encuentra posicionada esta en relación con las líneas de los competidores. Consideremos la empresa de papel X que tiene una línea de artículos de cartón.[20] Dos atributos del cartón son su peso y la calidad de su acabado; por lo general, se ofrece en pesos de 90, 120, 150 y 180 gramos. La calidad de acabado se ofrece en niveles bajo, medio y alto.

Un mapa de productos permite a una empresa observar a sus principales competidores de un vistazo. También ayuda a los planificadores a identificar segmentos de mercado y detectar oportunidades. El mapa de productos de la Figura 8.2 muestra la ubicación de varios artículos de la línea que ofrece la empresa X y de cuatro competidores, A, B, C y D. El competidor A vende dos artículos en la clase de peso muy alto, cuya calidad de acabado varía entre media y baja. El competidor B vende cuatro artículos que varían en peso y calidad de acabado. El competidor C vende tres artículos en los que, a mayor peso, mayor calidad de acabado. El competidor D vende tres artículos, todos de peso ligero, pero con diferencias en su calidad de acabado. La empresa X ofrece tres artículos que varían en su peso y calidad de acabado.

El mapa de productos muestra cuáles artículos de la competencia compiten contra aquellos de la empresa X. Por ejemplo, el papel de bajo peso y calidad media de la empresa X compite contra el papel de los competidores D y B, pero su papel de alto peso y calidad media no tiene un competidor directo. El mapa revela ubicaciones posibles para nuevos artículos. Ningún fabricante ofrece papel de alto peso y baja calidad. Si la empresa X estima que hay una fuerte demanda insatisfecha y considera que podría producir este papel a un bajo costo y fijarle el precio correspondiente, podría decidir añadir este producto a su línea.

Otro beneficio del mapeo de productos es su utilidad para identificar segmentos de mercado. La Figura 8.2 muestra los tipos de papel, por peso y calidad, que prefiere la industria de impresión en general, la de exhibidores para puntos de venta y la de suministros para oficina. El mapa revela que la empresa X está bien posicionada para atender las necesidades de la industria de la impresión en general, pero que es menos eficaz para atender las otras dos industrias.

Las empresas multimarca de todo el mundo intentan optimizar sus carteras de marcas. Esto significa centrarse en el crecimiento de la marca central y concentrar los recursos en las marcas más grandes y establecidas. Hasbro ha designado un conjunto de marcas de juguetes principales para enfatizar en su comercialización, incluidos GI Joe, Transformers y My Little Pony. La estrategia de "regreso a lo básico" de Procter & Gamble se ha concentrado en marcas con más de mil millones de dólares en ingresos, como Tide, Crest, Pampers y Pringles. Cada producto en una línea de productos debe desempeñar un papel, al igual que cada marca en la cartera de marcas.

Volkswagen. Volkswagen cuenta con cuatro diferentes marcas principales de especial importancia en su cartera europea. Inicialmente, Audi y Seat tenían una imagen deportiva, mientras VW y Škoda mostraban una imagen de automóvil familiar. Audi y VW estaban en un nivel de precio-calidad más alto que Škoda y Seat, que lucían interiores austeros y un rendimiento de motor utilitario. Para reducir costos, agilizar los diseños de piezas/sistemas y eliminar redundancias, Volkswagen modernizó las marcas Seat y Škoda, que captaron participación de mercado con interiores ostentosos, una gama completa de sistemas de seguridad y trenes de potencia confiables. Claramente, el peligro es que al tomar prestado de sus productos Audi y Volkswagen de alta gama, Volkswagen podría diluir su prestigio. Los consumidores europeos frugales se convencen a sí mismos de que un Seat o un Škoda son casi idénticos a su hermano VW, por varios miles de euros menos.[21]

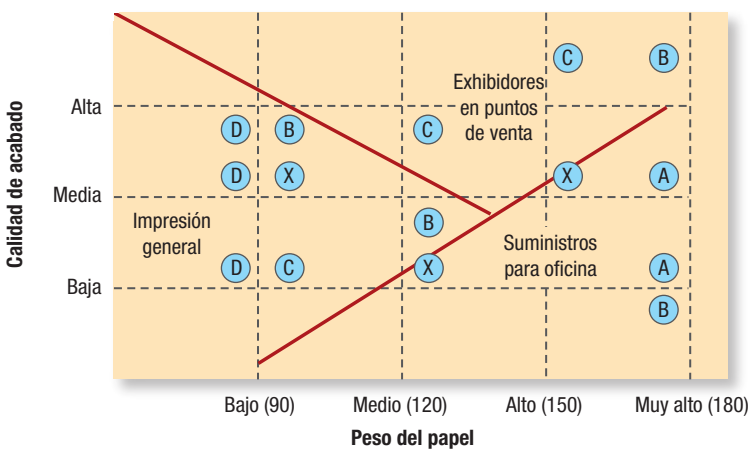


FIGURA **8.2**

Mapa de productos para una línea de artículos de papel.

Fuente: Benson P. Shapiro, *Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute Report No. 77–110). Copyright © 2003. Reprinted by permission of Marketing Science Institute and Benson P. Shapiro.





Fuente: Bodnar Photodesign/Shutterstock; Dmitry Orlov/Alamy Stock Photo

>> La actualización de Volkswagen de sus sedanes europeos de la familia Škoda y Seat terminan diluyendo la imagen de sus marcas Audi y VW más deportivas y de mayor precio.

Las líneas de productos necesitan ser modernizadas regularmente. La pregunta es si hay que revisar por pieza o todas a la vez. Un enfoque gradual le permite a la empresa ver cómo los clientes y los distribuidores adoptan el nuevo estilo. También es menos agotador para el flujo de efectivo de la empresa, pero permite que los competidores vean los cambios y comiencen a rediseñar sus propias líneas. Considere la innovación de la línea de productos de Häagen-Dazs.

Häagen-Dazs. A diferencia de otras empresas, que introducían aire a sus helados para ahorrar costos, Reuben Mattus estaba decidido a catapultar la receta de la familia a una categoría propia. Usó solo los mejores ingredientes para crear un helado más espeso y suave bajo el nombre de Häagen Dazs. Inicialmente, la compañía ofrecía solo tres sabores simples (vainilla, chocolate y café) hasta que agregó fresa a la mezcla en 1966, después de una búsqueda de 6 años para encontrar una fuente de frutos rojos dulces que estuvieran a la altura de los estándares de Mattus. La innovación de productos continuó cuando Häagen-Dazs presentó sus barras de helado cubiertas de chocolate el día de San Valentín en 1986. En 1993, debutó el sorbete de Häagen Dazs. Cuando Häagen-Dazs descubrió el dulce de leche en América del Sur, en 1998 desarrolló su propio caramelo más espeso y rico para complementar mejor el helado. En el 2013, inspirándose en la textura cremosa del helado, Häagen-Dazs se propuso crear su propia versión de la delicia italiana. Y en el 2016, Häagen-Dazs comenzó a eliminar los ingredientes transgénicos de todos los sabores.[22]

En mercados que cambian rápidamente, la modernización es continua. Las empresas planean mejoras para alentar la migración de los clientes a artículos de mayor valor y precio. Las empresas de microprocesadores como Intel y Qualcomm y las empresas de *software* como Microsoft, Oracle y SAP introducen continuamente versiones más avanzadas de sus productos. Los especialistas en marketing quieren programar las mejoras para que no aparezcan demasiado pronto (dañando las ventas de la línea actual) o demasiado tarde (dando tiempo a la competencia para establecer una reputación sólida).[23]



Fuente: Ian Dagnall/Alamy Stock Photo

>> La innovación de sabores en Häagen-Dazs, que se enorgullece de la calidad de sus productos, llevaría años, mientras la empresa busca encontrar una fuente o desarrollar ingredientes que estén a la altura de sus estándares.

LONGITUD DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS

Los objetivos de la empresa influyen en la longitud de la línea de productos. Un objetivo consiste en crear una línea que induzca un aumento en las ventas: así, el Mercedes clase C desempeña una función crítica como punto de entrada para la marca. Un analista de la industria automotriz señala: "La clase C es fundamental para los automóviles de lujo ya que crea el mayor volumen para Benz, además de que abre esta marca a futuros compradores potenciales al abordarlos durante su juventud, con la esperanza de que adquieran un vehículo más costoso a medida que crezcan y ganen más dinero".[24]

Otro objetivo sería crear una línea de productos que facilite la venta cruzada: Hewlett-Packard vende impresoras y también computadoras. Un objetivo más sería crear una línea de productos que proteja a la empresa contra los altibajos económicos: Electrolux ofrece electrodomésticos como frigoríficos, lavavajillas y aspiradoras con diferentes nombres de marca en los segmentos de descuento, mercado medio y mercado de lujo, por si la economía se mueve hacia arriba o hacia abajo. Las empresas que buscan una alta participación y un alto crecimiento de mercado, por lo común, tienen líneas de producto más largas. En contraste, las compañías que enfatizan la alta rentabilidad tendrán líneas de producto más cortas compuestas por artículos cuidadosamente seleccionados.

Las líneas de productos se alargan con el tiempo. Un exceso en la capacidad de producción presiona al gerente de la línea de productos para desarrollar nuevos artículos. La fuerza de ventas y los distribuidores también presionan a la empresa para tener una línea más completa que pueda satisfacer a los clientes. Pero a medida que se añaden artículos, aumentan los costos de diseño e ingeniería, almacenaje de inventario, producción, procesamiento de pedidos, transporte y promoción. Con el tiempo, la alta dirección podría detener el desarrollo por falta de fondos o de capacidad de producción. Es posible que la línea de productos se vea sujeta a un patrón constante de crecimiento seguido por una poda masiva. Es cada vez más frecuente que los consumidores se muestren cansados de líneas de producto densas, de marcas con una extensión de artículos excesiva y de productos saturados de características (vea el apartado "Visión de marketing: Cuando menos es más").[25] Usando el análisis de ventas y costos, los gerentes de línea de productos deben revisar periódicamente la línea en busca de material inútil que deprime las ganancias.[26]



Fuente: mozakim/Shutterstock

>> Cuando el rápido éxito logrado por los exclusivos zuecos de plástico de Crocs se vio amenazado por la recesión del 2008 y unas ventas mediocres, la empresa se recuperó al diversificarse con cientos de diseños de calzado elegantes como cómodos y adoptar la distribución multicanal.

Crocs. El calzado de plástico de la marca Crocs, o boatshoes coloridos, cómodos y perfectos para el verano resultó exitoso poco tiempo después de su introducción en Boulder, Colorado, en 2002. La primera oferta de acciones de la empresa en el 2006 fue la más grande de la historia para calzado estadounidense, con una cifra de 208 millones de dólares. El precio de las acciones alcanzó su punto máximo un año después, cuando las ventas de los Crocs sumaron 847 millones de dólares. Sin embargo, la recesión económica y el aburrimiento de los consumidores con la marca provocaron una caída drástica en las ventas y la disminución del precio de sus acciones hasta 1 dólar, en lo que el director de finanzas ahora denomina una "experiencia cercana a la muerte". Sin embargo, en el 2011 la empresa tuvo una recuperación con ingresos por más de 1 000 millones de dólares y metas de crecimiento de entre 15 y 20 %. ¿Qué ocurrió? La empresa se diversificó en más de 300 estilos de botas, mocasines, zapatos deportivos y otros tipos de productos modernos y cómodos que le permitieron depender en menos del 50 % de la venta de sus zapatos clásicos. Asimismo, adoptó un modelo de distribución multicanal para vender al mayoreo a través de minoristas como Kohl's y Dick's Sporting Goods (que representan el 60 % de sus negocios), de manera directa en línea (10 %) y en las más de 500 tiendas al detalle de su propiedad (30 %). En la actualidad, más de la mitad de sus ventas se llevan a cabo en el extranjero, incluyendo mercados emergentes y otros crecientes de clase media localizados en Asia y Latinoamérica.[27]

Una empresa expande su línea de productos de dos maneras: alargándola o llenándola.

Alargamiento de línea.

La línea de productos de cualquier empresa cubre una parte determinada de la gama total posible. Por ejemplo, los automóviles Mercedes se ubican en el rango superior de precios del mercado. El **alargamiento de línea** ocurre cuando una empresa extiende su línea de productos más allá de su rango actual, ya sea hacia abajo o hacia arriba del mercado o en ambos sentidos.

Alargamiento hacia abajo del mercado.

Podría darse el caso de que una empresa posicionada en el mercado medio deseara introducir una línea de menor precio por tres razones: primero, nota fuertes oportunidades de crecimiento en el mercado de nivel inferior y busca ingresar a este para captar parte de ese crecimiento. Alternativamente, una compañía puede verse obligada a bajar de escala porque el mercado medio está estancado o en declive. Por último, una empresa podría extender su línea de productos hacia abajo para vincular a los competidores de nivel inferior que, de lo contrario, intentarían ascender en el mercado. De hecho, cuando una empresa ha sido atacada por un competidor de gama baja, decide contraatacar entrando en la gama baja del mercado.

Antes de desplazarse hacia un segmento inferior del mercado, la empresa debe tomar una serie de decisiones de marca. Una opción es utilizar el nombre de la marca matriz en todas sus ofertas. Sony ha empleado su nombre en productos destinados a diversos niveles de precio. Un enfoque alternativo es introducir ofertas de menor precio usando el nombre de una submarca, como Charmin Basic y Bounty Basic, de P&G. Y otra opción es introducir las ofertas de mercado de menor precio con un nombre diferente, como en el caso de la marca Old Navy de Gap. La implementación de esta estrategia es costosa e implica que el capital de marca deberá generarse desde cero, pero se protege el capital de la marca matriz.

Desplazarse hacia abajo en el mercado conlleva riesgos que incluyen la dilución de la imagen de la marca principal y la canibalización de las ventas de la misma. P&G introdujo Tide Basic en los mercados de prueba, con un precio más bajo, pero sin la última tecnología de detergentes de su famosa marca matriz, decidiendo no lanzarlo.[28] Por otro lado, Mercedes introdujo con éxito sus automóviles clase C

con un precio de 30 000 dólares, sin afectar por ello su capacidad para vender otros vehículos Mercedes a 100 000 dólares. Por su parte, John Deere presentó una línea de cortadoras de césped de bajo precio bajo el nombre de Sabre, al mismo tiempo que seguía vendiendo tractores más costosos bajo la marca John Deere. En estos casos, es posible que los consumidores hayan sido más capaces de comprender las distintas marcas ofertadas y sus diferencias funcionales.[29]

Alargamiento hacia arriba del mercado. Las empresas podrían desear ingresar en el extremo superior del mercado para lograr mayor crecimiento, obtener mayores márgenes o simplemente posicionarse como fabricantes en todos los segmentos. Muchos mercados han generado sorprendentes segmentos en los niveles más altos: Starbucks en café, Häagen-Dazs en helados y Evian en agua embotellada. Lascompañías japonesas líderes en la industria automotriz han lanzado marcas lujosas de automóviles con gran éxito: Lexus de Toyota, Infiniti de Nissan y Acura de Honda. Estas organizaciones inventaron nombres totalmente nuevos porque consideraron que tal vez los consumidores no les hubieran dado "permiso" de alargarse hacia arriba en el momento en que lanzaron las líneas.

Otras empresas han incluido su propia marca al alargarse hacia arriba del mercado. Para competir en el mercado de vinos finos, Gallo vende sus productos de la línea Gallo Family Vineyards (de entre 10 dólares y 30 dólares por botella) con una imagen joven y moderna; por su parte, General Electric lanzó la marca GE Profile para sus electrodomésticos en el segmento de alto rango. Algunas marcas han utilizado modificadores para señalar una mejora de calidad, como los Ultra Dry Pampers, el Extra Strength Tylenol y el Power Pro Dustbuster Plus.

Alargamiento en dos sentidos. Las empresas que atienden al mercado medio podrían extender su línea en ambas direcciones para cubrir efectivamente el mercado con productos y hacer un "sándwich" con su competencia. Esto conlleva los riesgos involucrados en tramos de mercado tanto a la baja como al alza. Sin embargo, esta estrategia funciona, como lo demuestra Robert Mondavi Winery, ahora propiedad de Constellation Brands. Mondavi vende botellas de vino de 35 dólares como el primer vino premium del "Nuevo Mundo"; también vende botellas de Mondavi Reserve a 125 dólares en bodegas, restaurantes como viñedos de alta gama y a través de pedidos directos, así como botellas de Woodbridge a 11 dólares creadas durante la sobreoferta de uva de mediados de la década de 1990. Purina ilustra aún más cómo la extensión simultánea hacia arriba y hacia abajo del mercado puede ser efectiva.

Purina Dog Food. Purina Dog Food se ha expandido hacia arriba y hacia abajo para crear una línea de productos diferenciada por los beneficios que ofrece a los perros, las numerosas variedades, los ingredientes y el precio. Pro Plan (40 dólares/bolsa de 18 lb) aumenta la longevidad y salud del perro gracias a sus ingredientes de alta calidad (carne, pescado y pollo auténticos). Purina ONE (25 dólares/bolsa de 16,5 lb) satisface las necesidades nutricionales cambiantes y únicas de los perros y ofrece una nutrición de primerísimo nivel para que tengan buena salud. Purina Dog Chow (15 dólares/bolsa de 18.5 lb) ofrece nutrición completa a los perros para fortalecerse, recuperarse y repararse en cada etapa de la vida. Alpo de Purina (10 dólares/bolsa de 17.6 lb) ofrece combinaciones de alimento con sabor a res, hígado y queso y tres variedades carnosas.



Fuente: REUTERS/Edgard Garrido/Alamy Stock Photo

>> Purina Dog Food fortaleció su posición en el mercado al ampliar su línea de productos con ofertas que brindan diversos niveles de beneficios a diferentes precios.

Relleno de línea. Una empresa también podría alargar su línea de productos complementándola, es decir, agregando más artículos dentro de la gama existente. Los motivos para llenar la línea son buscar ganancias incrementales, satisfacer a los distribuidores que se quejan de la pérdida de ventas debido a que faltan artículos en la línea, abordar el deseo de variedad de los consumidores,[30] tratar de convertirse en la empresa líder de línea completa y tapar los agujeros para mantener alejados a los competidores. Considere la forma en que BMW ha estado llenando los vacíos en su línea de productos.

BMWAG. En cuatro años, BMW se transformó de ser un fabricante de automóviles de una marca y cinco modelos, en una potencia con tres marcas, 14 series y casi 30 modelos diferentes. Este fabricante no se ha limitado a alargar su gama de productos hacia abajo con el modelo MINI Cooper y su serie 1 de automóviles compactos, también lo ha hecho hacia arriba con Rolls-Royce y llenó los vacíos con sus vehículos deportivos, descapotables y cupés. La empresa ha logrado utilizar el relleno de línea para aumentar su atractivo entre las personas adineradas, las muy adineradas y las que quieren serlo, todo sin salir de su posicionamiento de lujo. BMW también ha desarrollado una clara estrategia de migración de marca dentro de su línea de productos, tratando de mover a sus clientes de vehículos de gama baja a vehículos de gama alta.[31]

El relleno de línea podría ser excesivo si causa canibalismo entre las propias marcas y confusión en los clientes. De hecho, si las ofertas son demasiado similares entre sí, es probable que los clientes se sientan confundidos acerca de cuál elegir. La empresa debe distinguir cada artículo en la mente del consumidor con una diferencia apenas perceptible. Y si las ofertas varían en precio, es posible que compren abrumadoramente la más barata. Además de evitar la confusión y la canibalización, la oferta propuesta debe satisfacer una necesidad genuina del mercado, en lugar de agregarse simplemente para satisfacer una necesidad interna. El famoso automóvil Edsel, con el que Ford perdió 350 millones de dólares a finales de la década de 1950, satisfizo la necesidad de la empresa de tener un automóvil entre sus líneas Ford y Lincoln, pero no respondió a ninguna necesidad del mercado.

Empaque o envasado y etiquetado

Numerosos especialistas en marketing ven el empaque y el etiquetado como un elemento importante de la estrategia del producto. Algunos empaques de productos, como la botella de Coca-Cola, la caja azul de Tiffany y la lata de Red Bull, son famosos en todo el mundo.

EMPAQUE

El empaque incluye todas las actividades de diseño y producción del contenedor de un producto. Los empaques tienen hasta tres capas. La colonia Water de Davidoff For Men viene en una botella *(envase o empaque primario)* dentro de una caja de cartón (empaque secundario) que se transporta en un envase de cartón corrugado *(empaque de transporte)* con capacidad para seis docenas de botellas resguardadas dentro de cajas de cartón.

El empaque o envase es importante porque representa el primer punto de encuentro del comprador con el producto. Un buen empaque atrae al consumidor y lo anima a elegirlo. De hecho, funcionan como "un anuncio comercial de cinco segundos" para el artículo. Además, el empaque afecta las experiencias posteriores del consumidor con el producto, cuando lo abre y utiliza. Incluso es posible que algunos empaques y envases lleguen a utilizarse como objetos decorativos en el hogar. Así, los empaques distintivos (por ejemplo, los de la cera para zapatos Kiwi, las mentas Altoids o el vodka Absolut) son parte importante del capital de una marca.

Varios factores contribuyen al creciente uso de los empaques y envases como herramientas de marketing.

- **Autoservicio**. En un supermercado promedio, que llega a tener hasta 15 000 artículos en exhibición, el comprador típico se ve expuesto a más o menos 300 productos por minuto. Dado que entre el 50 % y el 70 % de las compras se realizan en la tienda, el empaque eficaz debe llevar a cabo muchas funciones de venta: captar la atención, describir las características del producto, crear confianza en el cliente y generar una impresión general favorable.
- **Riqueza de los consumidores**. Una riqueza creciente implica que los consumidores están dispuestos a pagar un poco más por la comodidad, la apariencia, la confiabilidad y el prestigio de mejores empaques.
- **Imagen de la empresa y de la marca**. Los empaques contribuyen al reconocimiento inmediato de la empresa o de la marca. En las tiendas crean un efecto de anuncio espectacular, como Garnier Fructis con su envase verde brillante distintivo en el pasillo de productos para el cuidado del cabello.

- **Oportunidad de innovación**. Un empaque único o innovador trae grandes beneficios a los consumidores y enormes ganancias a los productores. Las empresas siempre están buscando formas de lograr que sus productos sean más cómodos y más fáciles de usar, de esa manera cobran un sobreprecio por ello. El Smart Twist Cleaning System de SC Johnson trae un atomizador manual y un carrusel que rota entre las versiones concentradas de tres productos de limpieza distintos; las toallas para manos Kleenex viene con un dosificador que puede colocarse de cabeza sobre el toallero del baño; mientras que la cera para zapatos Kiwi Express Shine está acompañada de un dosificador y un aplicador que permiten lustrar el calzado sin tener que usar periódico, guantes o un cepillo.

El empaque debe cumplir una serie de objetivos: debe identificar la marca; transmitir información descriptiva y persuasiva; facilitar el transporte, la protección y el almacenamiento de productos; y asistir en el consumo del producto. Para lograr estos objetivos y satisfacer los deseos de los consumidores, los especialistas en marketing deben elegir correctamente los componentes estéticos y funcionales del empaque. Desde el punto de vista funcional, el diseño estructural reviste la mayor importancia. Los elementos del empaque deben armonizar entre sí y con el precio, la publicidad y otros elementos del programa de marketing.[32] Las consideraciones estéticas implican el tamaño y la forma del empaque , el material, el color, el texto y los gráficos.[33]

El color es un aspecto especialmente fundamental del empaque y tiene distintos significados en diversas culturas y segmentos de mercado. Tal como afirma un experto: "El color es dominante. Utiliza un lenguaje neutral, pero está cargado de significados. Es completamente evidente, pero cada persona ve el color con distintos ojos, tanto de manera literal como figurada".[34] El color define una marca, como la caja azul de Tiffany, la envoltura morada de Cadbury y los camiones color café de UPS. Orange, el operador de telecomunicaciones móviles, utiliza el color tanto en su nombre como en su apariencia.

Una de las razones por las que el color es importante es que distintos colores tienen diferentes significados y transmiten diversas emociones. Considere las siguientes interpretaciones de ciertos colores que algunos expertos en marketing creen que son comunes en la cultura occidental.[35]

El *rojo* simboliza la emoción, la energía, la pasión, el valor y la audacia. El *naranja* connota amabilidad y diversión, combinando la energía del rojo y la calidez del amarillo. El *amarillo*, el color del sol, representa calidez, alegría y felicidad. *Verde*, el color de la naturaleza, connota salud, crecimiento, frescura y renovación. El *azul*, el color del cielo y el mar, está asociado con la confiabilidad, la confianza, la competencia y la integridad. El *morado* simboliza la nobleza, la riqueza y la sabiduría. Combina la estabilidad del azul y la energía del rojo. El *rosa* se relaciona con cualidades de suavidad, paz y comodidad. El *marrón*, el color de la tierra, connota honestidad y confiabilidad. El *negro* se considera clásico, fuerte y equilibrado. El *blanco* connota pureza, inocencia y pulcritud.



Fuente: Simon Lord/Alamy Stock Photo

>> La marca Tiffany se define en parte por su icónico empaque "Tiffany blue".

Las actualizaciones y los rediseños de empaques se utilizan para refrescar una marca y hacerla más contemporánea, relevante o práctica. Sin embargo, aunque es posible que tengan un impacto inmediato en las ventas, también podrían implicar desventajas, como le sucedió a PepsiCo al rediseñar su marca Tropicana.

Tropicana. PepsiCo experimentó gran éxito con su marca Tropicana, adquirida en 1998. Luego, en el 2009, lanzó un envase rediseñado para "refrescar y modernizar" la marca. La meta era crear un "apego emocional al convertir la bebida en una especie de 'héroe', capaz de pregonar las bondades de la fruta natural". Arnell Group encabezó la extrema transformación que llevó a una apariencia totalmente nueva consistente en minimizar el nombre de la marca, destacar la frase "100 % naranja pura y natural" y reemplazar la clásica imagen frontal de una naranja con una pajilla insertada por un acercamiento fotográfico a un vaso de naranjada. La respuesta de los consumidores fue inmediata y negativa. El envase se veía "feo" o "tonto", mientras algunos hasta lo confundían con una "marca propia" producida por alguna tienda. Las ventas cayeron 20 %. Después de solo dos meses, la dirección de PepsiCo anunció que volvería a utilizar el envase anterior.[36]

Una vez que la empresa diseñe el empaque, deberá probarlo. Las pruebas de *ingeniería* se utilizan para garantizar que el empaque resista las condiciones normales; las pruebas *visuales* son para asegurarse de que la tipografía sea legible y los colores armoniosos; las pruebas de *distribuidores* son para averiguar si éstos lo encuentran atractivo y fácil de manejar y las pruebas de *consumidores* se realizan para descubrir si éstos responderán favorablemente a la innovación.

Al desarrollar un empaque efectivo, las empresas deben considerar su impacto ambiental. La tendencia de Japón a empaquetar todo en exceso, desde comestibles hasta cosméticos, contrasta directamente con su reputación como un reciclador estelar. Un plátano solitario puede venir envuelto en varias capas de celofán. Los cuadrados de chocolate se envuelven individualmente, se juntan en una envoltura de cartón y luego se envuelven en plástico. La higiene y las regulaciones son factores, pero la tradición y las expectativas del consumidor cuentan más. El envoltorio del producto se considera un toque adicional de lujo y lleva el nombre de la tienda o la marca. Por lo tanto, el diseño de envases ecológicos deberá abordar las expectativas de los clientes.[37]

Afortunadamente, abordar las crecientes preocupaciones ambientales se ha convertido en un elemento importante en el desarrollo de empaques efectivos en otras partes del mundo. Si bien esto consume más tiempo y recursos de una empresa, muchas se han vuelto ecológicas y están encontrando nuevas formas creativas de empaquetar sus productos, lo que generaría beneficios inesperados. Nespresso, Keurig y otros han desarrollado cápsulas de café reciclables, que deberían atraer nuevos clientes con mentalidad ecológica a sus máquinas de preparación de café. Dell introdujo el embalaje de bambú como alternativa al cartón corrugado, la espuma, la pasta de papel moldeada y el plástico, así como tomó otras medidas para reducir el volumen total de embalaje utilizado.[38] Desarrollar empaques ecológicos que satisfagan las necesidades de los clientes es un desafío, como lo descubrió Frito-Lay.

Sun Chips. Los aperitivos multicereales Sun Chips de Frito-Lay, con un 30 % menos de grasa que las patatas fritas, han triunfado como opción más sana y "buena para la salud". Una parte del esfuerzo de la firma (que también apoyaba un "planeta más sano") consistía en operar su fábrica ubicada en Modesto, California, la cual funcionaba con base en energía solar, así como lanzar una bolsa completamente biodegradable, hecha a partir de materiales de origen vegetal. Se realizaron muchas investigaciones para el desarrollo de la bolsa y esta se introdujo con fanfarrias en el 2010. Por desgracia, contenía polímeros que la volvían "un poco crujiente y crocante" a temperatura ambiente y los clientes empezaron a quejarse de que era muy ruidosa. Un piloto de la fuerza aérea estadounidense dijo que hacía más ruido que la cabina de su avión. Para demostrarlo, apretó la nueva bolsa de Sun Chips y registró un nivel de 95 decibeles en un medidor de sonido, mucho más alto que los 77 decibeles registrados al arrugar una bolsa convencional de Tostitos. Cuando miles de personas se registraron en la página de Facebook llamada "Lo siento, pero no puedo escucharte por el ruido que hace esta bolsa de Sun Chips" (y debido a la disminución de las ventas), Frito-Lay decidió eliminar la bolsa luego de 18 meses.[39]



Fuente: Keith Homan/Alamy Stock Photo

>> Frito-Lay decidió eliminar la bolsa totalmente compostable que había desarrollado minuciosamente para su alternativa más saludable a las papas fritas, después de que las ventas cayeron en medio de las quejas de los consumidores sobre el alto nivel de ruido de la bolsa.

ETIQUETADO

El etiquetado de productos podría consistir en algo tan simple como un rótulo adhesivo o tan complejo como un gráfico de diseño elaborado que forma parte del empaque o envase. Además, contiene mucha información o únicamente el nombre de la marca. Sin embargo, aun cuando el vendedor prefiera una etiqueta sencilla, quizá la ley le exija algo que aporte más información.

Las etiquetas desempeñan varias funciones. En primer lugar, *identifican* el producto o la marca (por ejemplo, el nombre Sunkist marcado con sello en las naranjas); también *calificar* el producto; tal es el caso de los duraznos melocotones enlatados que muchas veces se califican con las letras A, B y C. Además, las etiquetas *describen* el producto: quién lo hizo, dónde y cuándo, qué contiene, cómo se debe usar y cómo utilizarlo con seguridad. Por último, las etiquetas podrían *promocionar* el producto a través de gráficos atractivos. Los avances tecnológicos permiten crear etiquetas de 360 grados ajustables para forrar envases con gráficos brillantes e incluir más información sobre el producto, sustituyendo a las etiquetas de papel con adhesivo.

Con el tiempo, las etiquetas también deben modernizarse. La etiqueta del jabón Ivory se ha rediseñado al menos 18 veces desde la década de 1890, con cambios graduales en el tamaño y diseño de la letra. Tal como Tropicana se vio obligada a reconocer, cuando inician un rediseño, las empresas con etiquetas que se han convertido en iconos necesitan ser muy cautelosas, con el propósito de conservar los elementos clave de la marca.

Una larga historia de preocupaciones legales rodea a las etiquetas y los empaques. En 1914, la Federal Trade Commission Act estadounidense determinó que las etiquetas o los empaques fraudulentos, engañosos o falaces constituyen competencia desleal. La Fair Packaging and Labeling Act, aprobada por el Congreso de Estados Unidos en 1967, fijó requisitos obligatorios para el etiquetado, fomentó que la industria estableciera voluntariamente estándares y permitió que las dependencias federales establecieran normativas de empaque y envasado para industrias específicas.

La Food and Drug Administration (FDA) de Estados Unidos exige que los productores de alimentos procesados incluyan información nutricional en las etiquetas, de manera que se detalle con toda claridad las cantidades de proteína, grasas, carbohidratos y calorías que contiene cada producto, así como el contenido de vitaminas y minerales como porcentaje de la recomendación diaria. Además, la FDA ha implementado acciones contra los usos potencialmente engañosos de descripciones tales como "bajo en calorías", "alto en fibra" y "bajo en grasa".

No todos los países utilizan definiciones tan estrictas. En el Reino Unido, "bajo en calorías" y "ligero" no tienen un significado oficial en las leyes, aunque esto no ocurre con el término "bajo en grasa" (los alimentos deben tener un contenido de grasa menor al 3 % para su aceptación). Como resultado, se ha descubierto que algunos alimentos etiquetados como "bajos en calorías" contienen hasta siete veces más grasa que aquellos descritos como "bajos en grasa".[40]

Administración de garantías

Todos los vendedores tienen la responsabilidad legal de satisfacer las expectativas normales o razonables de los compradores. Las garantías son declaraciones formales respecto al rendimiento que el fabricante espera tenga su mercancía. Los productos bajo garantía son devueltos al fabricante o a un centro de reparaciones asignado para su arreglo, reemplazo o reembolso. Ya sean explícitas o implícitas, las garantías son respaldadas por la ley.

Una **garantía** asegura que, si un producto no funciona según lo prometido por la empresa o como esperan los clientes, la compañía proporcionará algún tipo de compensación al comprador. Detallar el proceso de abordar fallas potenciales del artículo por adelantado agrega credibilidad a las afirmaciones de la empresa, reduce el riesgo funcional como monetario asociado con el uso del mismo y crea valor de tranquilidad para los clientes. Además de crear valor para el comprador, las garantías también son beneficiosas para la empresa: intensifican su enfoque en la experiencia del cliente, establecen responsabilidades, aceleran el desarrollo de estándares de desempeño y brindan pautas para recuperarse de fallas.[41]

Muchos vendedores ofrecen garantías generales o específicas. Empresas como Procter & Gamble prometen satisfacción general o completa sin mayor especificación: "Si usted no está satisfecho por cualquier razón, devuelva el producto para su reemplazo, cambio o la devolución de su dinero". A. T. Cross garantiza de por vida sus bolígrafos y lápices. El cliente envía el bolígrafo por correo a la empresa (en las tiendas se consigue el empaque para envío) y el producto es reparado o reemplazado sin cargo.

Una empresa puede brindar a los clientes una garantía de *satisfacción general* que se aplica a cualquier faceta de la experiencia del producto, ya sea que involucre la calidad real del producto o la evaluación de la calidad del mismo por parte del cliente. O la empresa proporciona una garantía de *atributo específica* que se aplica a un aspecto particular del producto, como el rendimiento, la confiabilidad o la durabilidad. Las garantías de productos son válidas por un período de tiempo específico, como un año, o implican un marco de tiempo variable, por ejemplo, la vida útil del artículo.

Las **garantías extendidas** brindan a los clientes y a la empresa los mismos beneficios que las garantías regulares. Sin embargo, las garantías extendidas y las garantías regulares difieren en dos dimensiones clave. Las garantías extendidas cubren la reparación o sustitución del artículo comprado y normalmente no permiten al cliente devolver el producto a cambio de un reembolso, como es el caso de las garantías regulares. Además, mientras que estas últimas siempre se brindan de forma gratuita y no requieren ningún pago adicional por parte de los clientes, las garantías extendidas están disponibles para extender la garantía gratuita que viene con el producto. Dichas garantías extendidas requieren un pago adicional y se adquiere en el momento de la compra del producto o en una fecha posterior.[42]

Las garantías extendidas y los contratos de servicio son extremadamente lucrativos para los fabricantes y minoristas. Los analistas estiman que las ventas de garantía han representado un gran porcentaje de las ganancias operativas de Best Buy. A pesar de la evidencia de que la compra de garantías extendidas no se compensa, algunos consumidores valoran la tranquilidad que ofrecen.[43] Estas garantías aún generan miles de millones de dólares en ingresos para los proveedores estadounidenses de productos electrónicos, aunque el total ha disminuido a medida que los consumidores se sienten más cómodos buscando soluciones a problemas técnicos en línea o a través de amigos.[44]

Las garantías gratuitas y las extendidas reducen el riesgo percibido por el comprador. Sugieren que el producto es de alta calidad y que la empresa como el desempeño de su servicio son confiables. Son especialmente útiles cuando la empresa o el producto no son muy conocidos; también cuando la calidad del artículo es superior a la de los competidores. Los exitosos programas de garantía de 10 años o 100 000 millas sobre el motor de Hyundai y Kia fueron diseñados en parte para asegurar a los compradores potenciales la calidad de los productos y la estabilidad de las empresas.

Para que las garantías regulares y las garantías extendidas del producto sean efectivas, deben tener tres características: ser *relevantes, fáciles de entender y de solicitar* para el cliente. Para que una garantía sea relevante, la característica garantizada de la oferta debe ser importante para los compradores. Las garantías regulares y las extendidas tienen un valor limitado o nulo para los clientes cuando se aplican a características que estos no perciben como importantes o que rara vez funcionan mal. Son sencillas de entender para los clientes cuando la promesa de la empresa y las medidas que los mismos deben tomar en caso de que el producto falle se expresan de manera simple y directa. Y, finalmente, son fáciles de solicitar y se comunican más fácilmente a los clientes, cuando contienen un número limitado de exclusiones y limitaciones. Esto reduce la cantidad de tiempo y esfuerzo necesarios para que los clientes ejerzan su derecho de satisfacción en caso de que el producto no cumpla con las estipulaciones de la garantía.[45]

VISIÓN DE marketing

Cuando menos es más

Una de las decisiones que deben tomar los directivos, tanto de los fabricantes como de los minoristas, es cómo diseñar y gestionar sus líneas y surtidos de productos. Si bien la sabiduría convencional sugiere que ofrecer una amplia variedad de opciones será más beneficioso y, por lo tanto, más atractivo para un mayor número de consumidores, también es más costoso para la empresa. Las encuestas respaldadas por investigaciones indican que los consumidores prefieren los minoristas y las marcas que ofrecen la mayor variedad, por lo que los gerentes intentan maximizar la cantidad de opciones que se ofrecen a los consumidores dentro de las restricciones de costos impuestas por la empresa.
Hay varios factores subyacentes a la creencia entre la mayoría de los gerentes de que la variedad facilita la elección:

- **Mayor capacidad para hacer coincidir las preferencias y opciones.** Las variedades más grandes ofrecen la oportunidad de hacer coincidir mejor las preferencias del consumidor con las opciones disponibles en el conjunto de opciones. Cuantas más opciones contenga un surtido, mayor será la posibilidad de que los consumidores individuales encontrarán su elección óptima.
- **Mayor flexibilidad para los consumidores**. Las variedades más grandes permiten a los consumidores mantener sus opciones abiertas y les ofrecen una mayor flexibilidad al hacer una selección. La falta de variedad hace que los consumidores sientan que su elección está restringida por una cantidad inadecuada de opciones, lo que crea un aura de negatividad.
- **Mayor oportunidad de explorar las opciones disponibles.** El mero hecho de que un conjunto de opciones contenga una gran variedad de opciones convence a los consumidores de que se les ha dado la oportunidad de explorar la lista completa de opciones disponibles en la categoría de productos. Esto les da la confianza de que entienden las diferentes características y beneficios entre las alternativas de elección antes de tomar una decisión.

Por lo tanto, existen razones importantes por las que es probable que un mayor surtido sea beneficioso para los consumidores, pero esto no siempre es cierto. En algunos casos, más opciones obstaculizan en lugar de facilitar la capacidad de los consumidores para decidir entre las opciones. Hay varias razones por las que esto ocurriría:

- **Exceso de información.** Los consumidores que eligen entre grandes variedades podrían verse obstaculizados

(*Continúa*)

Visión de marketing (*Continuación*)

por la sobrecarga de información, porque tienen que procesar más datos de los que deben considerar cuando eligen entre surtidos más reducidos. A los consumidores les resulta menos exigente tratar con surtidos más pequeños simplemente porque tienen que considerar y evaluar menos opciones y atributos.

- **Sobrecarga de opciones.** Los surtidos más amplios tienen más probabilidades de provocar una sobrecarga de opciones, que se producen cuando el consumidor encuentra más de una alternativa satisfactoria en el conjunto de opciones disponibles. Esto dificulta la toma de decisiones. Además de procesar una gran cantidad de información, el consumidor tiene que hacer concesiones y renunciar a los resultados de un atributo para obtener los de otro.
- **Altas expectativas de los consumidores.** Los surtidos más grandes complican la elección al hacer que los consumidores esperen encontrar la opción "perfecta". Cuando los consumidores tienen altas expectativas de encontrar su opción ideal entre las opciones disponibles, pero no las aprovechan, existe una mayor probabilidad de que abandonen las alternativas sin tomar una decisión.

Determinar el tamaño óptimo del surtido entre el que eligen los clientes objetivo no es una tarea sencilla. Algunas condiciones del mercado favorecen los surtidos grandes que mejorarán la elección del consumidor, mientras que, en otros escenarios, las variedades más extensas son perjudiciales para la elección del consumidor. La pregunta que debe responderse es: ¿cuándo más o menos opciones beneficiarán la elección del consumidor? Investigaciones recientes sugieren que la reacción de los consumidores al tamaño de la variedad depende de su experiencia, particularmente de su conocimiento de los atributos y niveles de atributos de las alternativas de elección, así como el grado de preferencias que ya tenga entre ciertas opciones. Esto les permitirá compensar más fácilmente los beneficios y costos de los diferentes atributos de las opciones. Lo que ello significa es que los consumidores "expertos" con conocimiento del producto y preferencias fácilmente articuladas tienen más probabilidades de beneficiarse de la variedad que ofrecen los surtidos más grandes, frente a los "novatos" que no están familiarizados con la categoría del producto y no tienen preferencias claras.

Por lo tanto, cuando se trata de administrar surtidos de productos, una mayor variedad no siempre es la mejor manera de hacerlo. La investigación empírica muestra que hay muchos casos en los que una menor cantidad de opciones hace que la compra sea más probable, reducir la tasa de devolución y generar clientes más satisfechos. La investigación sobre el tamaño del surtido enfatiza que los gerentes deben considerar dos factores clave al diseñar líneas de productos: los objetivos del consumidor y la experiencia del consumidor. Los gerentes deben tener en cuenta estos dos factores esenciales para desarrollar una estrategia de línea de productos que cree ofertas centradas en el cliente y logre el éxito en el mercado.[46]

Resumen

1. El producto es un elemento clave del marketing mix. Junto con los servicios y las marcas, los productos son los principales impulsores de los beneficios para el cliente y son la razón por la que los consumidores están dispuestos a comprar una oferta concreta.
2. Para competir con éxito en el mercado, los productos deben ser diferenciados. Los atributos en los que se basa la diferenciación son la funcionalidad básica, las características, la calidad de rendimiento, la calidad de conformidad, la durabilidad, la fiabilidad, la forma, el estilo y la personalización.
3. El diseño de productos (el aspecto, el tacto y su funcionamiento) ofrece una potente forma de diferenciar y posicionar los productos y servicios de una empresa. El diseño no es solo una fase en la creación de un producto, servicio o aplicación. Es una forma de pensar que impregna la estructura del programa de marketing para que todos los aspectos del diseño funcionen juntos. El diseño ofrece beneficios funcionales y estéticos, además, influye tanto en los campos racionales como emocionales de la toma de decisiones de los consumidores.
4. La mayoría de los artículos existen como parte de la cartera y/o la línea de productos de una empresa. Cada uno de ellos debe estar relacionado con otros productos para garantizar que una compañía ofrece el conjunto óptimo para satisfacer las necesidades de sus diferentes segmentos de clientes.
5. Una cartera de productos abarca todos los ofrecidos por una empresa, incluidas varias categorías y líneas de artículos. Esta cartera tiene cierta amplitud, longitud, profundidad y consistencia. Estas cuatro dimensiones son las herramientas para desarrollar la estrategia de marketing de la empresa y decidir qué líneas de productos crecen y cuáles se mantienen, cosechan o venden.
6. Una línea de productos es un grupo de artículos relacionados que vende la misma empresa. La línea de productos de una compañía suele contener artículos que responden a diferentes niveles de necesidades de los clientes. Al ofrecer una línea de los mismos, las compañías normalmente desarrollan una plataforma básica y módulos que se agregan para cumplir con los distintos requisitos de los clientes y reducir los costos de producción. Para analizar una línea de productos y decidir cuántos recursos invertir en ella, los gerentes deben analizar las ventas, las ganancias y el perfil del mercado.
7. Los objetivos de la empresa influyen en la longitud de la línea de productos: el número total de artículos que cuentan. Las líneas de productos se alargan con el tiempo. Una empresa alarga su línea de productos de dos formas:

alargamiento o llenado de línea. El alargamiento de la línea ocurre cuando una empresa alarga su línea de productos más allá de su gama actual, ya sea en el mercado inferior, en el superior o en ambos. El llenado de línea ocurre cuando una compañía agrega más artículos dentro del rango existente.

8. El empaque incluye todas las actividades de diseño y producción del envase de un producto. El empaque debe lograr una serie de objetivos: identificar la marca, transmitir información descriptiva y persuasiva, facilitar el transporte/protección/almacenamiento del producto y facilitar al consumo. Un buen empaque atrae al consumidor y fomenta la elección del producto.
9. La etiqueta podría ser un simple rótulo adherido o un gráfico elaborado que sea una parte inherente del paquete. Una etiqueta cumple varias funciones: identifica el producto o la marca, describe el mismo (quién lo fabricó, dónde y cuándo, qué contiene, cómo debe usarse y cómo hacerlo de manera segura) y, además, promociona el artículo a través de mensajes persuasivos.
10. Las garantías regulares y las garantías extendidas son promesas explícitas o implícitas de los vendedores de que el producto funcionará como se especifica o el vendedor lo reparará o, en todo caso, reembolsará el dinero del cliente durante un período determinado. Las garantías reducen el riesgo percibido por el comprador al sugerir que el artículo es de alta calidad y que la empresa como el desempeño de su servicio son confiables. Ya sean expresas o implícitas, las garantías extendidas y las regulares son legalmente exigibles.

LECCIONES DE **marketing**

Apple

Apple Computers fue fundada en 1976 por Steve Jobs y Steve Wozniak, quienes habían abandonado la universidad y querían hacer que las computadoras fueran más fáciles de usar para que la gente pudiera usarlas en casa y en el trabajo. El primer gran éxito de la empresa, Apple II lanzado en 1977, revolucionó la industria informática con la introducción de los primeros gráficos en color. Inmediatamente después de un crecimiento explosivo, Apple se hizo pública en 1980. Varios años después, en 1983, Jobs contrató a John Sculley, director ejecutivo de PepsiCo en ese momento, como director ejecutivo de Apple, una decisión que resultó contraproducente cuando, en 1985, Scully terminó despidiendo a Jobs.

El enfoque de Apple en las ganancias a corto plazo en lugar de la innovación condujo a un deterioro gradual de su posición en el mercado y, en 1996, los expertos plantearon dudas sobre la viabilidad de la empresa. Para compensar la falta de innovación, Apple compró NeXT Software, la compañía fundada por Jobs después de que dejó Apple, trayéndolo de regreso como director ejecutivo interino (oficialmente se convirtió en director ejecutivo en el 2000). Una vez de vuelta al frente de Apple, Jobs forjó una alianza con Microsoft para desarrollar una versión para Mac de su popular *software* Office, presentó iBook, una computadora portátil de nivel de entrada para los mercados de consumo y educación, además, lanzó iMac, una *suite* de todo incluido. Uno de los ordenadores con carcasas transparentes en forma de huevo de colores distintivos.

En las últimas dos décadas, Apple ha continuado invirtiendo fuertemente en investigación y desarrollo para convertirse en líder mundial en lanzamientos de nuevos productos innovadores. La empresa transformó la forma en que las personas escuchan música, juegan videojuegos, hablan por teléfono e incluso leen libros. Las revolucionarias innovaciones de productos de Apple incluyen el iPod, iMac, iPhone y iPad que son la razón por la cual la compañía encabezó la lista de las empresas más admiradas del mundo de la revista Fortune durante muchos años.



Fuente: Sean Xu/Alamy Stock Photo

Una de las primeras y más importantes innovaciones de Apple fue el reproductor de MP3 iPod. El iPod no solo se convirtió en un fenómeno cultural; presentó Apple a muchos consumidores e inició una serie de innovaciones de productos monumentales. El iPod ejemplificó las habilidades de diseño de vanguardia de Apple y se veía, se sentía y funcionaba como ningún otro dispositivo. Para deleite de Apple (y disgusto de su competidor Sony), el iPod se convirtió en "el Walkman del siglo XXI". El dúo dinámico del iPod y la tienda iTunes Music recientemente lanzada ayudaron a impulsar las ventas del iPod por las nubes.

El iPod también fue fundamental para cambiar la forma de escuchar y utilizar la música. Según el músico John Mayer, cuando las personas utilizan sus iPod "sienten que están caminando a través de la musicología", provocando que escuchen más música y con mayor pasión. El iPod ha sufrido una serie de regeneraciones, sumando características como capacidades de fotografía, video y radio. Al darse cuenta del éxito de su incursión en la industria de la música en general y del iPod en particular, Apple lanzó iTunes, un mercado digital de música basado en *software*. Introducida en 2003, la tienda iTunes se convirtió en el vendedor de música más grande de los Estados Unidos en 2008 y en el vendedor de música más grande del mundo en el 2010.

Apple obtuvo su impresionante dominio del mercado a través de una combinación de astuta innovación de productos y marketing inteligente. Los esfuerzos de marketing atrajeron a los aficionados de Apple tanto como a nuevos clientes de la marca. Para lograr una base tan amplia, la empresa tuvo que modificar sus estrategias de canal; Apple añadió minoristas "masivos de productos electrónicos" como Best Buy y (el ahora extinto) Circuit City a sus canales ya existentes, cuadruplicando su número de puntos de venta.

Además de esta mejora en su estrategia "de empuje", Apple también desarrolló una memorable y creativa estrategia de publicidad "de atracción" que contribuyó a impulsar la popularidad del iPod. La campaña Silhouettes, que presentaba siluetas de personas escuchando sus iPod y bailando, apareció en todo el mundo con un mensaje lo suficientemente simple como para funcionar en todas las culturas, retratando al iPod como algo moderno, pero al alcance de quienes disfrutan de la música.

A medida que la popularidad del iPod crecía, un efecto de halo ayudó a Apple a aumentar su participación de mercado en otros productos. De hecho, en el 2007 cambió oficialmente su nombre, de Apple Computer Inc. a Apple Inc., para comunicar mejor el enfoque de la empresa en otros productos además de las computadoras. El siguiente lanzamiento de producto más grande de Apple después del iPod fue el iPhone, el cual entró en la industria de la telefonía celular en el 2007. Con su pantalla táctil, teclado virtual como capacidades de internet y correo electrónico, el lanzamiento del iPhone fue recibido con enorme emoción por parte de los consumidores: las personas hacían fila durante horas para ser las primeras en comprar uno. Los analistas de inversiones temían que el contrato de dos años de Apple con AT&T y su alto precio inicial dificultarían el éxito del iPhone. Sin embargo, 74 días después del debut del producto, Apple vendió su iPhone número un millón. Al iPod le tomó dos años alcanzar las ventas acumuladas (1.1 millones de dólares) que el iPhone logró después de su primer trimestre. De hecho, la mitad de los compradores del iPod cambiaron a AT&T a partir de diferentes proveedores de servicios inalámbricos e incurrieron en gastos para terminar sus contratos, sólo para tener la oportunidad de poseer un iPhone.

El lanzamiento del iPad también provocó un gran revuelo en los medios en el 2013. Este dispositivo multitáctil combinaba la apariencia y sensación del iPhone con el poder de una computadora MacBook y daba a los consumidores acceso a música, libros, películas, fotografías, videojuegos, documentos y cientos de miles de aplicaciones con el toque de un dedo, sin el uso de un mouse ni de un teclado. Después, Apple lanzó el iPad mini, una versión más pequeña del original, y el iPad Air, acompañado de una poderosa campaña de marketing que inspiraba a los clientes a hacer cualquier cosa con su iPad, como crear películas, construir turbinas eólicas, estudiar los arrecifes de coral y escalar una montaña con mayor seguridad.

Inmediatamente después del éxito del iPad, en el 2015 Apple presentó su primer dispositivo portátil, Apple Watch, que ofrece seguimiento del estado físico y capacidades orientadas a la salud. Después de un comienzo lento, Apple Watch finalmente se convirtió en una de las categorías de productos de más rápido crecimiento de Apple, vendiendo más de 30 millones de unidades en el 2019. Fiel a su misión de mantenerse a la vanguardia de las tecnologías de consumo fáciles de usar, Apple ahora invierte mucho en inteligencia artificial y aprendizaje automático. De hecho, en los últimos años, el uso de la inteligencia artificial en los productos de consumo se ha disparado a través del auge de los asistentes digitales como Alexa de Amazon, Asistente de Google y Siri de Apple.

La inversión de Apple en investigación y desarrollo es una de las formas en que la compañía sigue siendo líder en esta industria despiadada. Apple gastó más de 18 mil millones de dólares en investigación y desarrollo en el 2020 y continúa aumentando su presupuesto de I + D para mantenerse por delante de la competencia. Crear, producir y lanzar nuevos productos es una de las principales prioridades de Apple. Con el respaldo del marketing creativo, el vanguardismo de la compañía es la razón por la cual los consumidores y analistas se mantienen alerta esperando noticias sobre los últimos productos de Apple.[47]

Preguntas

1. ¿Cuáles son los factores clave que contribuyen al éxito fenomenal de Apple?
2. Los lanzamientos de productos de Apple durante la última década han sido monumentales. ¿Qué hace que la empresa sea tan buena en innovación?
3. ¿Qué importancia tuvo el iPhone para el éxito actual de Apple? Discuta la importancia de los lanzamientos de iPad y Apple Watch para la estrategia de desarrollo de nuevos productos de Apple.

LECCIONES DE **marketing**

Casper

Casper es una empresa estadounidense de comercio electrónico que vende principalmente colchones. La idea de Casper fue pensada por cuatro miembros de una aceleradora de empresas de la ciudad de Nueva York en el 2013. La compañía pretendía ser una alternativa a lo que llamaron "Big Mattress", los fabricantes y minoristas dominantes en ese momento.

Las cuatro marcas que hicieron "Big Mattress" fueron Serta, Simmons, Tempur-Pedic y Sealy. Los fundadores de



Fuente: McClatchy-Tribune/Tribune Content Agency LLC/Alamy Stock Photo

Casper creían que los colchones que vendían estas empresas tenían un precio demasiado alto. El precio de un colchón tamaño queen de una de estas empresas podría llegar a costar 2 500 dólares. Además, la mayoría de los colchones se compraban en las tiendas. Los fundadores de Casper creían que el proceso de compra en la tienda era una de las peores experiencias de compra del mundo. Los clientes no podían hacer mucho más que acostarse en el colchón de la tienda durante un par de minutos.

Casper aplicó el modelo comercial de Warby Parker a la industria de los colchones. Los cuatro fundadores admiraban especialmente el éxito de Warby Parker al ofrecer gafas de sol de diseño a precios radicalmente bajos y su modelo de venta online. Al vender colchones en línea, Casper eliminó la tradicional dolorosa experiencia del consumidor de comprar un colchón en las tiendas. Casper también distinguió sus colchones ofreciéndolos a un tercio de los precios de los "colchones grandes".

Casper diseñó su primer colchón para ser el "Un colchón perfecto para todos". El primer colchón Casper estaba compuesto por una espuma resistente que se podía comprimir al tamaño de caja más grande que podía manejar UPS. La combinación de un colchón y un método de entrega simple significó que los consumidores tuvieran un proceso de toma de decisiones fácil y la empresa disfrutara de beneficios logísticos. Casper también ofreció entrega gratuita y una prueba gratuita de 100 noches a los clientes. Si los clientes no estaban satisfechos con el colchón, un agente de servicio al cliente recuperaba el colchón y se devolvía el dinero sin hacer preguntas .

La combinación de brindar un colchón bien diseñado y una experiencia de compra superior, todo a un precio bajo, convirtió a Casper en una opción atractiva para los clientes. Para crear consciencia sobre su producto, Casper primero se centró en el boca a boca y la publicidad exterior. La empresa invirtió en anuncios que presentaban conjuntos coloridos de personas y animales de dibujos animados que disfrutaban de su sueño en un colchón Casper. Estos anuncios se ubicaron en vallas publicitarias, el metro y taxis de todo el país. Las imágenes publicitarias de Casper fueron diseñadas para ser divertidas y alegres, al mismo tiempo que enfatizan la importancia de un colchón de calidad. En comparación con los competidores, Casper tuvo cuidado de no abrumar a los clientes potenciales con estadísticas y especificaciones excesivas.

Casper disfrutó de un rápido crecimiento en las ventas después del lanzamiento, ganando más de 600 millones de dólares en ingresos en tres cortos años. Casper aumentó su cartera de productos para incluir tres tipos diferentes de colchones y comenzó a vender almohadas, sábanas y somieres para captar nuevos clientes. Casper se asoció con minoristas como Nordstrom, Target y Amazon para aumentar su distribución.

A medida que Casper creció, la empresa cambió sus esfuerzos publicitarios a plataformas digitales. Los anuncios digitales eran menos costosos y los anuncios de televisión estaban dominados por compañías de "Big Mattress". Casper invirtió en la práctica común de usar "cookies" de Internet para rastrear las visitas de los consumidores al sitio web en línea y mostrarles anuncios dirigidos mientras navegaban por otros sitios web. Casper también ha patrocinado numerosos podcasts y programas de radio populares, incluidos This Week in Tech, My Brother, The Howard Stern Show y The Dr. Laura Show.

El equipo de redes sociales de Casper interactuaba con frecuencia con los clientes en plataformas como Facebook, Instagram y Twitter. Casper subió videos populares de "desembalaje" en estas plataformas que mostraban a los consumidores cómo su pequeño colchón se despliega notablemente y se expande a tamaño completo cuando se saca de la caja. Casper también publicó una serie semanal en la plataforma Instagram Stories, en la que la empresa apelaba a los clientes que sufrían de depresión los lunes por la mañana destruyendo despertadores de manera espectacular. Casper lanzó el sitio web Insomnobot 3000, donde un chatbot envía mensajes de texto divertidos a quienes tienen problemas para conciliar el sueño por la noche. Los esfuerzos publicitarios y de participación del cliente dieron como resultado puntajes netos altos del promotor, una métrica común para la satisfacción del consumidor.

El innovador modelo de negocios de Casper inspiró a los competidores a seguir sus pasos, incluidas las empresas Big Mattress. Serta-Simmons y Tempur-Sealy comenzaron a ofrecer "camas en una caja" en el 2016. En el 2018, Walmart presentó Allswell, una marca de hogar digital que se especializó en colchones y ropa de cama. Ese mismo año Amazon agregó su propio colchón de espuma viscoelástica a la popular línea AmazonBasics. Frente a estos nuevos competidores, Casper abrió su primera tienda minorista física para aumentar la visibilidad y fidelizar a los clientes. Casper anunció que planea expandirse a más de 200 tiendas para el 2021. Aunque muchas empresas de colchones han seguido el modelo comercial de Casper, Casper pretende continuar con su éxito inicial aumentando su línea de productos, comprometiéndose con los clientes y expandiendo su presencia minorista física.[48]

Preguntas

1. ¿Qué hace que los productos de Casper sean atractivos para los consumidores?, ¿cuáles son los atributos específicos del producto que son particularmente valorados por los consumidores?
2. ¿Cómo debe competir Casper con las empresas establecidas y las emergentes que aumentan sus ofertas directas para el consumidor?, ¿debería Casper cambiar algunos de sus esfuerzos de innovación de productos a una comunicación y construcción de marca más agresivas?
3. ¿Debe Casper enfocarse en ampliar su línea de productos para tratar de ofrecer un colchón "para cada bolsillo y propósito"?, ¿o debería centrarse en ofrecer un solo tipo de colchón (en diferentes tamaños) para agilizar los esfuerzos de innovación y simplificar la elección del consumidor?

LECCIONES DE **marketing**

Toyota



Fuente: tomas devera photo/ Shutterstock

Toyota, uno de los fabricantes de automóviles más grandes del mundo, ha recorrido un largo camino durante su historia de casi 80 años. La empresa lanzó su primer automóvil para pasajeros, el modelo AA, en 1936, al copiar el diseño del Airflow de Chrysler y el motor de un Chevrolet de 1933. Posteriormente, Toyota sufrió varios cambios, incluyendo una crisis económica en 1950. Sin embargo, durante la crisis petrolera de 1973, cuando los consumidores deseaban automóviles más pequeños y con un consumo más eficiente del combustible, la empresa respondió. El Toyota Corona y el Toyota Corolla ofrecían características básicas y funcionaban como los vehículos de nivel básico de la empresa. Toyota lanzó también el modelo Cressida, con el uso eficiente del combustible que buscaban los consumidores, pero con un amplio espacio y accesorios como aire acondicionado y radio AM-FM.

Durante las décadas de 1980 y 1990, la empresa añadió gradualmente más modelos con distintos precios, tamaños y características. En 1982 lanzó el Camry (un vehículo mediano, de cuatro puertas, con más espacio que el Corona), el cual se convertiría en el auto de pasajeros mejor vendido en Norteamérica. La primera camioneta popular de la empresa, la 4Runner, fue lanzada en 1984 con una apariencia y un desempeño similares a los de una camioneta pickup. Posteriormente se transformó en un vehículo de pasajeros, cediendo el paso a los modelos Rav4, Highlander y LandCruiser. Toyota introdujo también una camioneta tipo pickup grande (llamada hoy Tundra) y varios automóviles deportivos de bajo costo dirigidos a los adultos jóvenes.

En 1989, Toyota lanzó el Lexus, su modelo de lujo, con la promesa para el cliente de brindarle una experiencia sin igual que iniciaba con un trato exclusivo en la concesionaria. Sin embargo, Toyota sabía que cada país define el lujo en forma diferente. En Estados Unidos el lujo significa comodidad, tamaño y confiabilidad; en Europa, significa atención a los detalles y tradición de marca. Como resultado, la empresa ajustó su publicidad a cada país y cultura.

En 1997, Toyota lanzó el Prius, el primer automóvil híbrido de producción masiva, a un precio de 19 995 dólares (entre el Corolla y el Camry). La inteligente idea de la empresa de desarrollar un automóvil de energía limpia fue sumamente oportuna. Cuando el Prius de segunda generación llegó a las concesionarias en el 2002, los distribuidores ya habían recibido 10 mil pedidos. Durante la década siguiente, Ford, Nissan, GM y Honda imitaron al Prius con modelos propios.

Toyota empezó a crear también vehículos para segmentos específicos, como el Scion para adultos jóvenes. Al saber que este mercado buscaba mayor personalización, la empresa construyó el automóvil "monospec" en la fábrica con un solo buen nivel de equipamiento y permitió que los clientes eligieran entre docenas de elementos personalizados en las concesionarias. Toyota promocionó el modelo Scion en eventos musicales y salas de exhibición donde "los jóvenes se sienten cómodos y no consideran que se trata de un lugar donde solo observan el vehículo", comentó el vicepresidente de la marca Scion, Jim Letz.

Otra de las razones del éxito de Toyota es su gran experiencia en un proceso de fabricación poco costoso y en la mejora continua. Sus fábricas producen hasta ocho modelos al mismo tiempo, logrando enormes incrementos en la productividad y en la respuesta al mercado. Asimismo, posee una incansable actitud innovadora; la línea de ensamblaje típica de Toyota realiza miles de cambios operativos en un año. Los empleados consideran que su trabajo tiene tres propósitos: fabricar automóviles, fabricar mejores automóviles y enseñar a todos a fabricar mejores automóviles. La empresa fomenta la solución de problemas, buscando siempre mejorar el proceso mediante el cual mejorar los demás procesos.

Toyota ha integrado sus plantas de ensamblaje en todo el mundo en una sola red gigante. Las plantas personalizan los automóviles para los mercados locales y cambian la producción rápidamente para satisfacer cualquier aumento de la demanda de los mercados de todo el mundo. Con su red de fabricación, Toyota fabrica una amplia variedad de modelos de forma mucho más económica. Eso significa que la compañía puede llenar nichos de mercado a medida que surgen, sin necesidad de construir operaciones de ensamblaje completamente nuevas. Esto, a su vez, ha permitido a la empresa establecer un punto de apoyo en una variedad de diversos segmentos del mercado.

A lo largo de los años, los automóviles Toyota se han clasificado constantemente en los primeros lugares tanto en calidad como en confiabilidad. Sin embargo, todo eso cambió en el 2009 y el 2010, cuando la empresa tuvo que retirar del mercado más de ocho millones de vehículos debido a toda una serie de problemas (desde pedales de acelerador que se quedaban pegados hasta aceleraciones súbitas y errores en el *software* del sistema de frenado) que afectaron muchas de sus marcas, como los Lexus, Prius, Camry, Corolla y Tundra. A

pesar de estos desafíos, Toyota se recuperó de sus pérdidas y tres años más tarde retomó el liderazgo como el fabricante de automóviles más grande del mundo. El fuerte enfoque de Toyota en los vehículos híbridos ha demostrado ser rentable y ayudó a la empresa a recuperarse.

En la actualidad, Toyota ofrece una línea completa de automóviles para el mercado global, desde sedanes familiares y vehículos deportivos utilitarios hasta camiones y minicamionetas. Diseñar estos diferentes productos significa escuchar a variados clientes en distintas regiones, construir los autos que ellos quieren y, luego, diseñar el marketing para reforzar la imagen de cada marca.[49]

Preguntas

1. Toyota ha creado una gran empresa de fabricación que produce millones de automóviles cada año para una amplia variedad de consumidores. ¿Por qué creció más que cualquier otro fabricante de automóviles?
2. ¿Toyota ha hecho lo correcto al fabricar una marca de automóviles para todos?, ¿por qué?
3. ¿Qué debe hacer la empresa durante el próximo año, los próximos cinco años y la próxima década?, ¿cómo evitarían las empresas en crecimiento problemas de calidad en el futuro?

CAPÍTULO 9

Diseño y gestión de servicios



En consonancia con su objetivo de ser el primer minorista de alimentos de calidad del mundo, todos los empleados de Publix están formados para dar prioridad a los clientes, lo que hace que la mayor cadena de supermercados de Estados Unidos, propiedad de sus empleados, obtenga sistemáticamente un impresionante índice de satisfacción de los clientes.

Fuente: Ken Wolter/Alamy Stock Photo

A medida que a las empresas les resulta más difícil diferenciar sus productos físicos, recurren a la diferenciación a través de los servicios, ya sea que eso implique una entrega puntual, una mejor y más rápida respuesta a las consultas o una resolución veloz de las quejas. Los principales proveedores de servicios son muy conscientes de las ventajas de la diferenciación a través de los servicios y su valor en la creación de experiencias memorables para los clientes.[1] Una empresa de servicios que sabe cómo mantener satisfechos a los clientes es Publix.

>>> La historia de Publix se remonta a 1930, cuando George Jenkins abrió su primera tienda de alimentos Publix en Winter Haven, Florida. La tienda estableció un nuevo estándar de limpieza y variedad de productos. Si bien muchos de los estantes de las tiendas de sus competidores quedaron vacíos por falta de productos durante la Gran Depresión, Jenkins atravesó el país en busca de productos para ponerlos en los estantes de sus tiendas. En sus viajes, también reunió ideas sobre cómo modernizar

el negocio. Con el tiempo, Jenkins amplió la cantidad de ubicaciones al adquirir pequeñas tiendas de abarrotes y reemplazarlas con supermercados más grandes y modernos, los cuales presentaban innovaciones como aire acondicionado, iluminación fluorescente, puertas eléctricas y pisos de terrazo. La fórmula de Publix de ofrecer un ambiente de compras placentero, un servicio amigable y mercancías de calidad le ayudó a convertirse en la cadena de supermercados, propiedad de los empleados, más grande de los Estados Unidos, con más de 1 200 supermercados que generan más de 35 000 millones de dólares en ingresos. A lo largo de su historia, la empresa nunca se desvió de la filosofía de Jenkins de tratar a los empleados y a los clientes como familia. Los trabajadores de la compañía, que también son sus mayores accionistas colectivos, están capacitados para poner a sus clientes en primer lugar. Como resultado, año tras año, Publix ha sido reconocido como el supermercado número uno por el American Customer Satisfaction Index, ha obtenido constantemente la calificación más alta en satisfacción del cliente entre las farmacias de supermercados por J.D. Power y ha sido una de las "100 mejores compañías para trabajar" de la revista *Fortune* desde el inicio de la lista. Al enfocarse apasionadamente en crear un valor superior para el cliente, Publix aspira a mantenerse fiel a su misión de ser el minorista de alimentos de primera calidad en el mundo.[2]

Debido a que es fundamental comprender la naturaleza especial de los servicios y lo que eso significa para los especialistas en marketing, en este capítulo analizamos sistemáticamente los servicios y cómo comercializarlos de manera más efectiva.

La naturaleza de los servicios

Un **servicio** es una actividad que una entidad realiza para otra. Es en esencia intangible y no implica tener propiedad sobre algo. En ocasiones se encuentra vinculado a un producto físico y en otras no. Cada vez más, los fabricantes, los distribuidores y los minoristas brindan servicios de valor agregado o, simplemente, un excelente servicio al cliente, para diferenciarse.

Los servicios están en todas partes. El sector *gubernamental* (con sus tribunales, sus servicios de empleo, sus hospitales, sus agencias de préstamos, sus servicios militares, sus departamentos de policía y bomberos, su servicio postal, sus dependencias reguladoras y escuelas) forma parte del negocio de los servicios. El *sector privado sin fines de lucro* (con sus museos, sus organizaciones de beneficencia, sus iglesias, sus universidades, sus fundaciones y sus hospitales) también participa en los servicios. Lo mismo ocurre con buena parte del *sector empresarial* (con sus aerolíneas, sus bancos, sus hoteles, sus aseguradoras, sus bufetes de abogados, sus agencias de consultoría en gestión, sus servicios médicos, sus compañías cinematográficas, sus servicios de reparación de plomería y sus empresas inmobiliarias). Por su parte, muchos trabajadores del *sector manufacturero* (como los operadores informáticos, los contadores y los abogados), en realidad, son proveedores de servicios. De hecho, conforman una "fábrica de servicios" destinados a la "fábrica de productos". Por último, quienes participan en el *sector minorista,* como cajeros, dependientes, vendedores y representantes de atención al cliente, también prestan un servicio.

Objetivos de aprendizaje. Después de estudiar este capítulo debería ser capaz de:

9.1 Definir las características distintivas de los servicios.

9.2 Explicar las nuevas realidades a las que se enfrentan las empresas de servicios.

9.3 Identificar las estrategias clave para alcanzar la excelencia en el servicio.

9.4 Explicar cómo las empresas de servicios gestionan la calidad de manera eficaz.

EL COMPONENTE DEL SERVICIO EN UNA OFERTA

El componente del servicio es una parte menor o un ingrediente principal de la oferta total. En este sentido, se distinguen cinco categorías de ofertas:

- **Un bien tangible puro**, el como el jabón, el dentífrico o la sal, sin servicios adicionales.
- **Un bien tangible con servicios adicionales**, como un automóvil, una computadora o un teléfono inteligente, acompañado de una garantía o un contrato por un servicio especializado para el cliente. Por lo general, mientras más avanzado tecnológicamente sea un producto, mayor será su necesidad de servicios de apoyo de alta calidad.
- **Una oferta híbrida**, como un alimento en un restaurante, el cual incluye bienes y servicios por igual. Las personas visitan los restaurantes tanto por su comida como por la forma en que la preparan.
- **Un servicio principal con bienes y servicios secundarios adicionales**, como un viaje en avión con servicios complementarios (*snacks* y bebidas). Este tipo de oferta requiere un bien que demanda una alta inversión de capital (un avión) para su realización, pero su componente principal es un servicio.
- **Un servicio puro**, principalmente un servicio intangible, como el cuidado de niños, la psicoterapia o una sesión de masaje.

Los restaurantes son un buen ejemplo de ofertas híbridas que combinan productos y servicios. Una de las marcas de restaurantes más exitosas es Panera Bread.

Panera Bread. Panera Bread, fundada en Boston en 1980 por Ron Shaich, originalmente era una panadería llamada Cookie Jar. Con el tiempo, se convirtió en el líder de la categoría de restaurantes "rápidos y casuales". Panera combina la rapidez y la comodidad de la comida con la calidad y el menú variado de un restaurante con servicio de meseros. La cadena está dirigida a "las personas que entienden y son sensibles a la comida o que se acercan a ello" al vender alimentos "reales" frescos, a un precio que los clientes están más que dispuestos a pagar. Una atmósfera sencilla (sin servicio a la mesa, pero sin límite de tiempo) anima a los consumidores a permanecer en el lugar. La marca es considerada familiar, pero también sofisticada, tiene ofertas de pan artesanal recién horneado y un menú completo de emparedados, ensaladas, sopas y desayunos sabrosos y saludables. Panera ha sido innovadora de diferentes maneras, inculcando una fuerte sentido social en gran parte de sus actividades. Con la frase publicitaria "Vive conscientemente. Come deliciosamente", encabeza varias iniciativas sociales y comunitarias como la Panera Bread Foundation, colaboraciones con Feeding America y la entrega de donativos a agencias e instituciones benéficas contra el hambre. En otras áreas de marketing, incrementó su gasto en tecnología digital y dirige un programa de lealtad, que representan casi la mitad de sus transacciones.[3]

A veces, los clientes no juzgan la calidad de algunos servicios hasta después de haberlos recibido. A partir de la dificultad de la evaluación, los beneficios del servicio se clasifican en tres categorías. Los *beneficios de búsqueda* son características que el comprador evalúa antes de comprar, los *beneficios de experiencia* son características que el comprador evalúa después de la compra y, por último, los *beneficios de credibilidad* son características que el comprador encuentra difíciles de evaluar hasta después del consumo.[4]



Fuente: Jonathan Weiss/Alamy Stock Photo

>> Panera Bread ha logrado el éxito al combinar la velocidad, la comodidad y el atractivo de los precios de los establecimientos de comida rápida con las ofertas de calidad y la variedad de menús de los restaurantes tradicionales.



Fuente: Debbie Ann Powell/Alamy Stock Photo

<< Carnival descubrió de la peor forma lo rápido que se socava la imagen de una empresa y la lealtad de los clientes cuando un incendio en el motor de su Carnival Triumph dejó a más de 3000 pasajeros con acceso limitado a comida, agua y aseo.

Debido a que los servicios tienen generalmente muchas cualidades de experiencia y credibilidad, su compra implica más riesgos y esto tiene varias consecuencias. En primer lugar, los clientes de servicios suelen confiar más en las recomendaciones de boca en boca que en la publicidad. En segundo lugar, se basan fuertemente en el precio, el proveedor y los indicios físicos para juzgar la calidad. En tercer lugar, son muy leales a los proveedores de servicios que los satisfacen. En cuarto lugar, debido a que los costos del cambio de proveedor son altos, la inercia de consumo hace que resulte muy difícil atraer a los clientes de la competencia.

Aun cuando la fidelidad de los clientes sea alta en los servicios, en el moderno entorno de las comunicaciones, una falla se convierte en una pesadilla de relaciones públicas y socava dicha fidelidad, como lo descubrió la empresa Carnival Cruises.

Carnival. El *Carnival Triumph* se encontraba en el tercer día de viaje de un crucero de cuatro días que se dirigía a México después de haber salido de Galveston, Texas, cuando un incendio en el cuarto de máquinas lo dejó a la deriva e inhabilitado, por lo que 3100 pasajeros vieron limitado su acceso a los alimentos, el agua y los baños. Los desperdicios se derramaron en los pasillos y las cubiertas inferiores se volvieron insoportablemente calientes. Cuando el barco tocó tierra después de cinco largos días, el director general saludó a los pasajeros mientras desembarcaban y entregó a cada uno 500 dólares, un boleto de avión para su viaje de regreso a casa, sin costo, el reembolso completo de los gastos del viaje, además de concederles crédito para tomar otro crucero. Sin embargo, dada la publicidad que hubo alrededor de lo que los medios de comunicación llamaron "el crucero del estiércol", el daño estaba hecho. La opinión pública sobre los cruceros, en general, disminuyó y las reservaciones de Carnival se redujeron en un significativo 20 %, obligando a la empresa a ofrecer grandes descuentos para llenar los barcos. Para evitar problemas futuros, la línea de cruceros invirtió 600 millones de dólares para mejorar su flota y contrató a un nuevo vicepresidente de operaciones técnicas para supervisar sus iniciativas de seguridad. Siete años después, en medio del brote de COVID en marzo del 2020, Carnival enfrentó un desafío similar cuando experimentó varios brotes de alto riesgo en sus barcos, lo que provocó una investigación del Congreso sobre las prácticas de seguridad de la compañía.[5]

CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LOS SERVICIOS

Existen cuatro características que distinguen a los servicios de los productos: *intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad* y *caducidad*.[6] Es básico comprender estos aspectos únicos de la prestación de servicios, ya que afectan en gran medida el diseño de los programas de marketing. Analizamos estos cuatro puntos de los servicios con más detalle a continuación.

Intangibilidad. A diferencia de los productos físicos, los servicios no se ven, no se saborean, no se sienten, no se escuchan o se huelen antes de comprarlos. Una persona que se somete a una cirugía plástica no ve los resultados antes de la compra, de igual manera que el paciente de un psiquiatra no sabe el resultado exacto del tratamiento. Para reducir la incertidumbre, los compradores buscan evidencia del nivel de calidad haciendo inferencias a partir del lugar, el personal, el equipo, los materiales de comunicación, los símbolos y el precio. Por lo tanto, la tarea del proveedor de servicios consiste en "manejar la evidencia" para "hacer tangible lo intangible".[7]

Debido a que no existe un producto físico, las instalaciones del proveedor de servicios (como su señalización primaria y secundaria, el diseño del entorno y de su área de recepción, la vestimenta de los empleados, los materiales de apoyo y demás elementos) son especialmente importantes. Todos los aspectos del proceso de entrega del servicio son susceptibles de representar la marca por sí mismos, razón por la cual Allied Van

Lines se preocupa por la apariencia de sus conductores y trabajadores, por la que UPS ha desarrollado una identificación tan fuerte con sus camiones color café y por la que los hoteles Doubletree de la cadena Hilton ofrecen galletas con chispas de chocolate recién horneadas como símbolo de atención y amabilidad.

Los proveedores de servicios eligen elementos de marca como logotipos, símbolos, personajes y eslóganes para hacer que el servicio y sus beneficios clave sean más tangibles; considere los "cielos amigables" de United, las "buenas manos" de Allstate y el toro del logotipo de Merrill Lynch. Disney es un maestro en "hacer tangible lo intangible" y crear fantasías mágicas en sus parques temáticos. También lo son minoristas como Dick's Sporting Goods y Bass Pro Shops.[8] Apple hace tangible su servicio al cliente al crear su "Genius Bar", una estación de soporte técnico dentro de las tiendas de Apple, con el objetivo de brindar soporte al cliente al estilo de un conserje.

Los bancos y las instituciones financieras están particularmente inclinados a agregar una dimensión tangible a sus servicios, asegurando una dirección prestigiosa de sus oficinas y una estructura imponente del edificio, para transmitir una sensación de estabilidad e infundir confianza. Además, muchas instituciones financieras, como Scotiabank, MetLife, Chase, Citi, SunTrust, US Bank, Barclays y Bank of America, han pagado más de 100 millones de dólares (y en algunos casos más de 500 millones de dólares) por los derechos de denominación de los principales estadios y campos deportivos.[9]

Inseparabilidad. Mientras que los bienes físicos primero son fabricados, luego inventariados y distribuidos y, posteriormente, consumidos; generalmente, los servicios son producidos y consumidos de manera simultánea.[10] Un corte de cabello no se almacena ni se produce sin el estilista; el proveedor forma parte del servicio. Debido a que muchas veces el consumidor también está presente, la interacción con el proveedor es una característica especial del marketing de servicios. Cuando los clientes tienen preferencias muy fuertes por determinado proveedor, este podría elevar su precio para racionar su tiempo.

Existen varias estrategias para superar las limitaciones de la inseparabilidad. Por ejemplo, el proveedor de servicios podría trabajar con grupos más grandes: algunos psicoterapeutas han pasado de la terapia individual o de grupos pequeños a la terapia de grupos de más de 300 personas agrupadas en un gran salón de eventos de un hotel. Asimismo, el proveedor de servicios puede trabajar con mayor rapidez (el psicoterapeuta le dedica 30 minutos más eficaces a cada paciente en lugar de 50 minutos poco estructurados, con lo cual conseguiría atender a más personas). Por otro lado, la organización de servicios podría capacitar a más proveedores y generar confianza en los clientes, como lo ha hecho H&R Block con su red nacional de consultores fiscales capacitados.



Fuente: Newscast Online Limited/Alamy Stock Photo

>> Para garantizar que las propiedades de Hilton tanto en Europa como en los Estados Unidos brinden a sus huéspedes servicios uniformes de alta calidad o sean eliminados de su sistema, Hilton lanzó un proyecto para revisar todos los aspectos de la experiencia del huésped, desde la arquitectura de la propiedad hasta las quejas de los clientes.

Un enfoque común para abordar el aspecto de la inseparabilidad de los servicios es la gestión del rendimiento, una estrategia de fijación de precios que tiene como objetivo optimizar la demanda del cliente en función de la capacidad disponible del proveedor del servicio. Debido a que los servicios no se colocan en un inventario para aumentar la disponibilidad en momentos de mayor demanda, los proveedores de servicios utilizan precios variables para influir en el comportamiento del consumidor al establecer un nivel de precio en el que la demanda del consumidor coincida con la capacidad de una empresa. Por ejemplo, los *resorts* están sujetos a fluctuaciones estacionales en la demanda, los restaurantes tienden a estar más concurridos los fines de semana y las aerolíneas experimentan una demanda mayor a la habitual en días festivos como el Día de Acción de Gracias, Navidad y Año Nuevo. Al variar su precio, las empresas influyen en la demanda de los clientes de una manera que coincida con su capacidad.

Variabilidad. Debido a que la calidad de los servicios depende de quién los proporciona, cuándo, dónde y a quién, los servicios son altamente variables. Y dado que la prestación de servicios es una experiencia interactiva, el servicio real que reciben los clientes varía según los clientes individuales y el proveedor del servicio. Las empresas de servicios saben que la variabilidad de su desempeño constituye un riesgo. Hilton inició un programa importante para lograr que sus huéspedes tengan experiencias más uniformes.

Hoteles Hilton. Entre 1964, cuando Hilton Hotels vendió su licencia extranjera Hilton International Co., y el 2006, cuando la compró de nuevo, las dos empresas operaban en gran parte de manera independiente y, como resultado, la marca Hilton dejó de proporcionar a los clientes una experiencia uniforme de alta calidad. Un analista, dijo: "En Europa, los estándares de la marca siempre diferían mucho de los aplicados en Estados Unidos. Honestamente, creo que eran un poco menos estrictos en Europa". Buscando solucionar esta incoherencia, Hilton inició el proyecto H360, para revisar todo tipo de elementos, desde las tarifas del desayuno y los accesorios para baño, hasta la decoración de los vestíbulos, el servicio de wifi, la arquitectura de los hoteles y el manejo de las quejas de los clientes en todos los hoteles de la empresa. Como

resultado del proyecto H360, cuyo lema era: "Una marca, una visión, una cultura", los propietarios independientes de los hoteles de la marca Hilton en Estados Unidos y el extranjero se han visto obligados a adoptar los estándares Hilton en las áreas necesarias, o bien elegir abandonar el sistema Hilton. Al parecer, la protección de la marca ha ayudado a la empresa a aumentar sus ingresos y fortalecer su valor de marca.[11]

Los compradores de servicios están conscientes de la potencial variabilidad y con frecuencia hablan con otras personas antes de elegir un proveedor. Para tranquilizar a los clientes, algunas empresas ofrecen garantías de servicio capaces de reducir la percepción de riesgo del consumidor.[12] Las empresas de servicios ponen en práctica los siguientes tres pasos para aumentar su control de calidad.

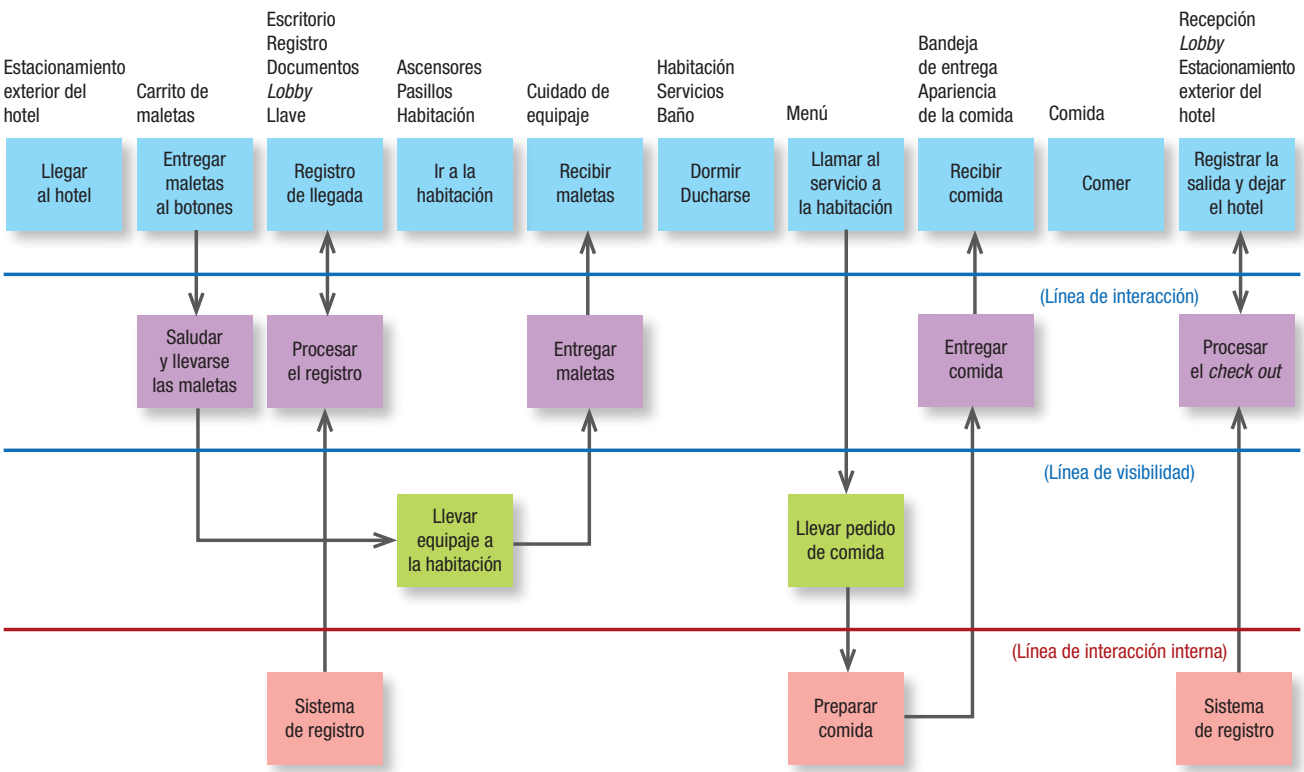
- **Invertir en buenas prácticas de contratación y capacitación**. Reclutar a los empleados correctos y darles una capacitación de excelencia es de la mayor importancia, independientemente de si los trabajadores son profesionales altamente capaces o no especializados. El personal mejor capacitado muestra seis características que aumentan la calidad del servicio: capacidad, cortesía, credibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta y habilidades de comunicación.
- **Estandarizar el proceso servicio-desempeño en toda la organización**. Un **diagrama de servicio** traza el flujo del proceso del servicio, los puntos de contacto con el cliente y la evidencia del servicio desde la mirada del cliente.[13] La Figura 9.1 muestra el diagrama de servicio de un huésped que pasa la noche en un hotel.[14] Tras bambalinas, el hotel debe tener la habilidad de ayudar al huésped a moverse de un paso al siguiente. Los diagramas de servicio son útiles para identificar un potencial "punto fallido" para los clientes, desarrollar un nuevo servicio, apoyar una cultura sin defectos y crear estrategias de recuperación de servicio.
- **Vigilar la satisfacción del cliente**. Utilice sistemas de sugerencias y quejas, encuestas a los clientes y comparaciones de compras. Las necesidades de los clientes varían en diferentes áreas, lo cual permite que las empresas desarrollen programas específicos de satisfacción al cliente para cada región.[15] Asimismo, las organizaciones desarrollan sistemas y bases de datos con información de los clientes para darles un servicio más personalizado, especialmente, en línea.[16]

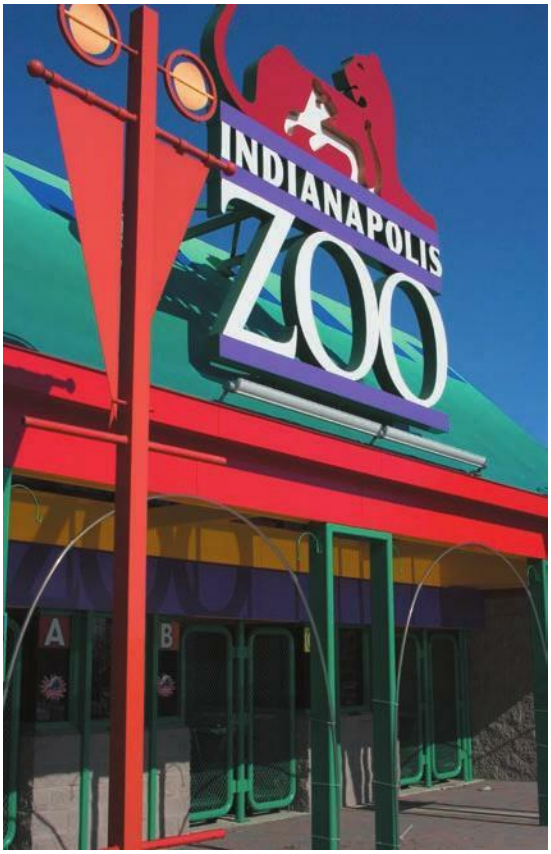
Caducidad. Los servicios no se almacenan, por lo que su caducidad es un problema cuando hay fluctuaciones de la demanda. Para ajustarse a la demanda de las horas pico, las empresas de transporte público deben poseer mucho más equipo que cuando la demanda es constante durante el día; algunos médicos cobran a sus pacientes las citas a las que estos no asisten porque el valor del servicio (la disponibilidad del médico) solamente tiene vigencia en el momento de la cita.

FIGURA **9.1**

Diagrama de servicio de un huésped que pasa la noche en un hotel.

Fuente: Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner, and Dwayne D. Gremler, Services *Marketing: Integrating Customer* Focus across the Firm, 7th ed. (New York: McGraw-Hill, 2017).





Fuente: Wm. Baker/GhostWorx Images/Alamy Stock Photo

>> Los precios dinámicos basados en las ventas anticipadas y la demanda prevista han ayudado al Zoológico de Indianápolis a controlar simultáneamente el número de visitantes y aumentar los ingresos.

La gestión de la demanda o el rendimiento es fundamental; los servicios correctos deben estar disponibles para los clientes correctos, en los lugares correctos, en los momentos correctos y a los precios correctos para maximizar la rentabilidad. Varias estrategias producen una mejor coincidencia entre la oferta y la demanda de servicios.[17] Del lado de la demanda (cliente), podemos identificar las siguientes estrategias:

- *Los precios diferenciales* cambiarán parte de la demanda de los períodos pico a los períodos de menor actividad. Los ejemplos incluyen precios más bajos de películas de matiné y descuentos de fin de semana para alquiler de automóviles.[18]
- Se cultiva la *demanda no pico*. McDonald's impulsa el servicio de desayuno y los hoteles promueven los fines de semana de minivacaciones.
- Los *servicios complementarios* brindan alternativas para los clientes en espera, como salones de cócteles en restaurantes y cajeros automáticos en bancos.
- Los *sistemas de reserva* son una forma de gestionar el nivel de demanda. Las aerolíneas, los hoteles y los médicos los emplean ampliamente.

Quizás uno de los enfoques más populares para equilibrar la oferta y la demanda en la prestación de servicios es la **fijación de precios por rendimiento**. Por ejemplo, los operadores de carreteras utilizan precios dinámicos para optimizar el tráfico. La unidad Cintra de Ferrovial SA ha abierto varias autopistas de peaje en el área de Dallas que cambian los precios cada cinco minutos para mantener velocidades por encima de las 50 millas por hora. El peaje de un tramo de 7 millas, por ejemplo, fluctúa entre 90 centavos y 4.50 dólares. En la misma línea, equipos deportivos, bandas, estaciones de esquí y parques temáticos han comenzado a ajustar los precios en función de la demanda. Los precios dinámicos producen resultados. Considere el Zoológico de Indianápolis.

Zoológico de Indianápolis. El Zoológico de Indianápolis adoptó precios dinámicos en parte para limitar las multitudes después de abrir un nuevo centro de orangutanes. Como resultado, los pases para adultos que solían costar 16.95 dólares tenían un precio de entre 8 y 30 dólares, según las ventas anticipadas y la demanda esperada. Por ejemplo, el zoológico ofrece descuentos los días laborables en invierno y aumenta los precios después de que los grupos escolares reservan docenas de boletos. El precio dinámico produjo resultados tangibles: dos tercios de los visitantes acudieron entre semana en el verano siguiente, en comparación con el 57 % pasado. En el año siguiente a la introducción de este sistema de precios de gestión del rendimiento, los ingresos por admisión del zoológico aumentaron un 12 %.[19]

Por el lado de la oferta, las siguientes estrategias facilitan la gestión del rendimiento:

- *Los empleados a tiempo parcial* atienden la demanda máxima. Las universidades agregan maestros a tiempo parcial cuando aumenta la inscripción; las tiendas contratan empleados adicionales durante los períodos de vacaciones.
- *Las rutinas de eficiencia* en horas pico permiten que los empleados realicen solo tareas esenciales durante ese tiempo. Los paramédicos ayudan a los médicos durante los períodos de mucho trabajo.
- *Una mayor participación de los consumidores* libera el tiempo de los proveedores de servicios. Los consumidores completan sus propios expedientes médicos o embolsan sus propias compras.
- *Los servicios compartidos* mejoran las ofertas. Varios hospitales comparten compras de equipos médicos.
- *Las instalaciones para futuras expansiones* son una buena inversión. El parque de atracciones planea comprar terrenos circundantes para un desarrollo posterior.

Para las cadenas de comida rápida, las ventanillas de autoservicio son una forma de ampliar las oportunidades de venta más allá de las comidas en la mesa del establecimiento. Un impresionante 70 % de los ingresos de la industria de la comida rápida proviene de las ventanillas de autoservicio. Según la revista *QSR*, Taco Bell opera algunas de las ventanillas de servicio al auto más rápidas y precisas. La empresa apunta a 3 minutos y 30 segundos por pedido y está constantemente buscando formas de ahorrar segundos y reducir costos.[20]

Nuevas realidades de los servicios

Alguna vez, las empresas de servicios tuvieron un rezago respecto a las compañías manufactureras en lo referente a su comprensión y uso del marketing, debido a que eran pequeñas o porque enfrentaban una enorme demanda o poca competencia. No cabe duda de que esto ha cambiado. Hoy en día, algunas de las empresas especialistas en marketing más hábiles pertenecen al sector de los servicios.

Los expertos en marketing de servicios están reconociendo las nuevas realidades de los servicios, como el papel cada vez mayor de la tecnología, la importancia del cliente más empoderado, la coproducción del cliente y la necesidad de involucrar tanto a los empleados como a los clientes.

PAPEL CRECIENTE DE LA TECNOLOGÍA

La tecnología está cambiando las reglas del juego de los servicios de una manera fundamental. La banca, por ejemplo, se está transformando gracias a la capacidad de realizar operaciones bancarias en línea y a través de aplicaciones móviles; algunos clientes rara vez ven el vestíbulo de un banco o interactúan con un empleado. La pandemia de la COVID-19 aceleró la transformación digital de los servicios al obligar a muchas empresas a cambiar de rumbo y transformar sus negocios mediante la integración de tecnología digital para modificar fundamentalmente la forma en que entregan valor a sus clientes.

La tecnología también tiene un gran poder para hacer que los trabajadores de servicios sean más productivos. Sin embargo, las empresas deben evitar impulsar tanto la eficiencia tecnológica que reduzca la calidad percibida.[21] Amazon tiene algunas de las tecnologías más innovadoras en el comercio minorista en línea, pero mantiene a los clientes extremadamente satisfechos cuando surge un problema, incluso si en realidad no hablan con un empleado de Amazon. Más empresas han introducido funciones de "chat en vivo" para combinar la tecnología con una voz humana. Una empresa que permite a las compañías conectarse con los clientes a través de diferentes puntos de contacto (desde mensajes de texto hasta correos electrónicos, llamadas telefónicas y videos, chatbots inteligentes, etc.), es Twilio.

Twilio. Twilio, la plataforma líder de comunicaciones en la nube, es utilizada por millones de desarrolladores en todo el mundo para "virtualizar" la infraestructura de las telecomunicaciones y mejorar la experiencia de interacción humana. Twilio tiene más de 60 000 clientes comerciales, incluidos clientes de alto perfil como Airbnb, Intuit, Salesforce, Uber, Twitter, eBay, Sony, Yelp, Hulu y Lyft. Twilio ofrece a sus clientes una plataforma integral, personalizable y fácil de usar para automatizar y optimizar las comunicaciones con clientes, colaboradores, empleados y compañeros de trabajo. Coca-Cola usa Twilio para enviar rápidamente técnicos de servicio; el sitio de bienes raíces Trulia utiliza Twilio para su aplicación de clic para llamar, que permite a los compradores potenciales conectarse con un agente; EMC emplea Twilio para enviar mensajes



Fuente: Gabby Jones/Bloomberg/Getty Images

<< Para mantener felices tanto a sus clientes comerciales de alto perfil como a sus clientes regulares, la plataforma líder de comunicación en la nube, Twilio, ofrece una variedad de servicios personalizables y fáciles de usar que automatizan, agilizan y mejoran las interacciones entre las empresas y sus clientes, colaboradores y empleados.

de texto a los empleados cuando un servicio de TI deja de funcionar; mientras Airbnb lo usa para mandar automáticamente información sobre posibles inquilinos a los anfitriones. Sobre la base de su plataforma de comunicaciones para aplicaciones de texto, voz, video, chats y mensajería, Twilio amplió su cartera de servicios para incluir un centro de llamadas basado en la nube y una aplicación de pago que permite a las empresas procesar pagos por teléfono sin tener que leer el número de tarjeta de un representante. Para agregar las capacidades del correo electrónico a sus ofertas, Twilio adquirió en el 2019, SendGrid, la plataforma API de correo electrónico líder, que reforzó el potencial de la empresa para entregar mensajes consistentes a partir de la forma de comunicación preferida de sus clientes.[22]

Internet y la computación en la nube permiten a las empresas mejorar sus ofertas de servicios y fortalecer sus relaciones con los clientes al facilitar una verdadera interactividad, personalización situacional y específica del consumidor, así como realizar ajustes en tiempo real de las ofertas de la empresa. Pero a medida que las compañías recopilan, almacenan y utilizan más información sobre los clientes, surgen preocupaciones sobre la seguridad y la privacidad. Las empresas deben incorporar las medidas de seguridad adecuadas y tranquilizar a los clientes sobre sus esfuerzos para mantener segura su información privada.

EMPODERAMIENTO DEL CLIENTE

Es claro que la época digital ha modificado las relaciones con los clientes. Los consumidores son cada vez más sofisticados en cuanto a la compra de productos y servicios de soporte, presionan para obtener "servicios por separado" y por el derecho de seleccionar los elementos que desean. Cada vez les disgusta más tener que tratar con múltiples proveedores de servicios que manejen diferentes tipos de productos o equipos. De hecho, en la actualidad, algunas organizaciones independientes se han dado a la tarea de proveer servicios para una diversidad más amplia de equipos. Es probable que un servicio de plomería también ofrezca servicio para aire acondicionado, hornos y otros componentes de la infraestructura de los hogares.

Algo crucial es que las redes sociales han aumentado el poder de los clientes al permitirles enviar sus comentarios a todo el mundo mediante un solo clic. Si una persona tiene una buena experiencia, es muy propensa a hablar de ello, pero quienes sufren una mala experiencia compartirán su historia con más gente. El 90% de los clientes enojados afirma haber compartido su experiencia con algún amigo y ahora también ventilan sus historias con desconocidos. Sitios en línea, como Angie's List, Yelp, Google Places y Urbanspoon, son otros medios populares para difundir comentarios sobre las experiencias de servicio al cliente. No obstante, las empresas enfrentarán mayores desafíos si los clientes insatisfechos deciden descargar un video dañino para compartir sus malas experiencias de servicio con otras personas.

Actualmente, cuando un cliente se queja, la mayoría de las empresas responde con rapidez. Numerosas compañías permiten el contacto telefónico y la conversación electrónica las 24 horas del día durante toda la semana, pero también se acercan a los clientes y rastrean blogs, sitios web y redes sociales. Si los empleados ven que un cliente reporta un problema en un blog, se ponen en contacto con él para ofrecerle ayuda. Las respuestas por correo electrónico a los clientes deben ser implementadas adecuadamente para que tengan eficacia. Delta Airlines lanzó Delta Assist, con un equipo de 10 personas, para vigilar las publicaciones de los clientes en Twitter y Facebook las 24 horas del día y responder en tiempo real ante cualquier duda o problema.

Sin embargo, más importante que limitarse a responder a un cliente contrariado es evitar experiencias de insatisfacción en el futuro. Eso significa, simplemente, tomarse el tiempo de cultivar las relaciones con los clientes y darles atención como las personas reales que son. Resolver el problema de un cliente con rapidez y facilidad es fundamental para conseguir clientes leales a largo plazo.[23]

COPRODUCCIÓN DEL CLIENTE

Lo cierto es que los clientes no se limitan a comprar y usar un servicio; además, desempeñan un papel activo en su entrega. Sus palabras y acciones afectan la calidad de sus propias experiencias de servicio, la calidad de las experiencias ajenas e incluso la productividad de los empleados de primera línea.[24]

Numerosas veces, los clientes piensan que obtienen más valor y una conexión más fuerte con el proveedor de servicios si participan activamente en su proceso de producción. Sin embargo, esta coproducción estresa a los empleados y reduce su satisfacción, en especial, si difieren de sus clientes en aspectos culturales o de otro tipo.[25] Asimismo, un estudio estimó que una tercera parte de todos los problemas de servicio son causados por el cliente.[26] Es probable que el uso cada vez más difundido de las tecnologías de autoservicio aumente ese porcentaje.

Prevenir las fallas en el servicio es crucial, ya que la recuperación siempre resulta desafiante. Uno de los problemas más significativos es la atribución (los clientes suelen considerar que la empresa tiene la culpa, incluso no siendo así, piensan que es responsable de corregir cualquier error). Por desgracia, aunque muchas empresas tienen procedimientos bien diseñados y ejecutados para atender sus propias fallas, la gestión de los errores atribuibles al *cliente* (cuando un problema de servicio surge por una falta de comprensión o por una equivocación del consumidor) es mucho más difícil. Existen diversos tipos de soluciones, como ilustran los siguientes ejemplos:[27]

- *Rediseñar procesos y redefinir el papel desempeñado por el cliente para simplificar los encuentros de servicio*. Staples transformó su negocio con su programa "Easy" para eliminar los problemas surgidos durante los pedidos de suministros de oficina.
- *Incorporar la tecnología adecuada para ayudar a empleados y clientes*. Comcast, el operador de cable más grande de Estados Unidos, introdujo un *software* para identificar fallas de la red antes de que lleguen a afectar el servicio y para informar mejor a los operadores del centro telefónico sobre los problemas de los clientes.
- *Crear clientes de alto desempeño mejorando su comprensión del papel que juegan en el proceso, así como su motivación y capacidad*. USAA recuerda a sus asegurados que deben suspender el seguro de sus automóviles si van a pasar una temporada fuera del país.
- *Alentar la "solidaridad entre los clientes" para que se ayuden entre sí*. En los campos de golf, los jugadores siguen las reglas al jugar y comportarse adecuadamente, pero también alientan a los demás a hacer lo mismo.

SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS Y CLIENTES

Las compañías de servicio que alcanzan la excelencia saben que las actitudes positivas de sus empleados promueven una mayor lealtad de los clientes.[28] Estimular una fuerte orientación al cliente entre los empleados también incrementa su compromiso y la satisfacción que derivan de su trabajo, sobre todo si tienen mucho contacto con los clientes. Los empleados se sienten mejor en puestos donde haya constante contacto con el cliente cuando tienen un impulso interno para (1) consentirlos, (2) interpretar con exactitud sus necesidades, (3) desarrollar una relación personal con sus clientes y (4) entregar un servicio de calidad para resolver sus problemas.[29]

Dada la importancia de la actitud positiva de los empleados hacia la satisfacción de los clientes, las empresas de servicios deben atraer a la mejor fuerza laboral que puedan encontrar. Es preciso que no se limiten a ofrecer un empleo, sino que hagan lo posible por impulsar el desarrollo de una carrera. También deben diseñar un sólido programa de capacitación y brindar apoyo y recompensas por un buen rendimiento. Para ello, utilizan intranets, boletines internos, recordatorios diarios y mesas redondas de empleados con la finalidad de reforzar actitudes centradas en los clientes. Por último, deben auditar con regularidad la satisfacción de los empleados.

Zappos ha creado una organización enfocada en los clientes que es admirada por muchos.

Zappos. La tienda minorista en línea Zappos fue cofundada por Tony Hsieh en 1999 con una cultura fundamentada en un servicio superior al cliente. La empresa se esfuerza mucho por obtener clientes que hagan compras repetidas gracias a su política de devoluciones y envíos gratuitos, al contar con un servicio al cliente las 24 horas del día y a una rápida variación del número de productos que se ofrecen en el sitio, de entre miles de marcas. A diferencia de muchas otras empresas, no ha subcontratado sus servicios telefónicos de atención al cliente y la mitad del proceso de entrevistas se dedica a descubrir si los aspirantes a un puesto son lo suficientemente extrovertidos, creativos y de mente abierta como



Fuente: dpa picture alliance/Alamy Stock Photo

<< Desarrollar la lealtad del cliente brindando un servicio sobresaliente es el centro de la cultura corporativa de Zappos, una cultura fomentada por su antiguo director ejecutivo, Tony Hsieh.

para ajustarse a su cultura. Zappos otorga facultades a sus representantes de servicio al cliente para que resuelvan problemas. Cuando un cliente llamó para quejarse de una rotura en un par de botas después de un año de uso, el representante envió un par nuevo, aun cuando la política de la empresa establece que solo se devuelve el calzado sin uso. Cada empleado tiene una oportunidad al año para contribuir en el Culture Book de la empresa acerca de su experiencia en Zappos y sobre la forma en que cada departamento ofrece un servicio superior al cliente en aspectos que van desde las ventas y el almacenamiento hasta la entrega, la fijación de precios y la facturación. Gracias a su éxito, ofrece seminarios de dos días a los ejecutivos de negocios que están dispuestos a aprender los secretos que están detrás de la cultura corporativa y el enfoque de servicio al cliente únicos de Zappos.[30]

Lograr la excelencia en el servicio

La mayor relevancia que ha venido adquiriendo la industria de servicios ha acentuado el interés por determinar qué se requiere para sobresalir en el marketing de servicios.[31] Lograr la excelencia exige un manejo óptimo en tres áreas generales: marketing externo, marketing interno y marketing interactivo.[32] El **marketing externo** es el trabajo normal de preparación, fijación de precio, distribución y promoción del servicio a los clientes. El **marketing interno** consiste en capacitar y motivar a los empleados para que sirvan bien a los clientes. Se dice que la contribución más importante que realiza el departamento de marketing es ser "excepcionalmente inteligente para hacer que todos los demás en la organización practiquen el marketing".[33] El **marketing interactivo** refleja la habilidad de los empleados para servir al cliente. En el marketing interactivo, el trabajo en equipo es clave. Delegar autoridad a los empleados de primera línea permite una mayor flexibilidad y adaptabilidad del servicio porque promueve una mejor resolución de problemas, una cooperación más estrecha entre los empleados y una transferencia de conocimiento más eficiente.[34]

MEJORES PRÁCTICAS DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DE SERVICIO

Las empresas de servicio bien administradas, que alcanzan un marketing de excelencia, tienen en común un concepto estratégico, un historial de compromiso de la alta dirección con la calidad, estándares elevados, niveles de rentabilidad y sistemas para supervisar el desempeño del servicio y las quejas de los clientes.

Enfoque en el cliente. Las principales empresas de servicio muestran una "obsesión con el cliente". Tienen un claro sentido de quiénes son sus clientes meta, cuáles son sus necesidades y han desarrollado una estrategia distintiva para satisfacerlas. En la cadena de hoteles de lujo Four Seasons, los solicitantes de empleo deben pasar cuatro entrevistas antes de ser contratados. Además, cada uno de los hoteles utiliza los servicios de un especialista que lleva un "historial de los clientes" para registrar las preferencias de sus huéspedes. Con más de 10 000 sucursales en Estados Unidos, más que cualquier otro intermediario financiero, Edward Jones se mantiene en estrecho contacto con sus clientes al asignar un asesor financiero único y un administrador a cada oficina. Aunque es costoso, el hecho de sostener equipos de trabajo tan pequeños fomenta las relaciones personales.[35]

Centrarse en el cliente significa ver el mundo en general y los servicios de una empresa en particular, desde el punto de vista del cliente. Va más allá de proporcionar los servicios que realiza la empresa para ofrecer las soluciones que los clientes necesitan. La empresa centrada en el cliente es proactiva a la hora de identificar y abordar sus necesidades (en lugar de ser meramente reactiva y ofrecer servicios que los clientes solicitan explícitamente). Empresas como The Ritz-Carlton, Four Seasons, REI y Zappos han adoptado la orientación al cliente como el principio subyacente de sus modelos comerciales. Una empresa que recibe constantes elogios por su éxito en la creación de marca es Singapore Airlines.

Singapore Airlines. Singapore Airlines (SIA) es reconocida de manera consistente como la "mejor" línea aérea del mundo, en gran parte debido a su marketing de excelencia. La aerolínea recibe tantos premios que debe actualizar su sitio web cada mes para mantenerlo al día. Famosa por consentir a sus pasajeros, SIA se esfuerza continuamente por crear un "efecto de admiración" y rebasar las expectativas de los clientes. Fue la primera aerolínea en ofrecer sistemas de entretenimiento bajo demanda en todas las clases, sistemas de sonido Dolby y un servicio de cocina a la carta, por el cual los pasajeros de primera clase y de clase ejecutiva pedían sus alimentos antes de abordar. Gracias a un simulador (el primero en su tipo) con un costo superior al millón de dólares, SIA logró reproducir la presión de aire y la humedad presentes dentro de un avión en vuelo; esto sirvió, entre otras cosas, para encontrar que las papilas gustativas cambian cuando se está volando, por lo que concluyó que necesitaba reducir la cantidad de especias utilizadas en la comida. Por otro lado, el personal nuevo de la empresa recibe cuatro meses de capacitación, el doble del promedio de la industria, mientras que el personal existente recibe casi tres semanas de capacitación y actualización al año (con un costo de 70 millones de dólares). Con su elevada reputación, SIA atrae a los mejores profesionistas locales y en cada vuelo incluye más ayudantes y miembros de tripulación que cualquier otra aerolínea. La empresa aplica una regla de 40-30-30: 40 % de los recursos se destinan a capacitación y motivación del personal, 30 % a revisar los procesos y procedimientos, mientras que 30 % a la creación de nuevas ideas de productos y servicios.[36]



Fuente: TRISTAR PHOTOS/Alamy Stock Photo

<< Singapore Airlines ha logrado un éxito de marketing de alto vuelo y se ha ganado elogios trabajando continuamente para deleitar a sus pasajeros y superar sus expectativas.

Calidad del servicio. Empresas como Marriott, Disney y Ace Hardware tienen un sólido compromiso con la calidad del servicio. Sus directivos no solamente se fijan en el rendimiento financiero mensual, sino también en el desempeño del servicio. Ray Kroc, fundador de McDonald's, insistió en evaluar continuamente cada uno de sus restaurantes de acuerdo con el parámetro QSCV, las iniciales en inglés para calidad, servicio, limpieza y valor. Algunas empresas incluyen recordatorios en los recibos de nómina de los empleados: "Este pago es una realidad gracias a nuestros clientes". Sam Walton, fundador de Walmart, estableció el siguiente juramento para sus empleados: "Juro y declaro solemnemente que a cada cliente que se acerque a menos de tres metros de mí le sonreiré, le miraré a los ojos y le saludaré, o que Sam me lo reclame". Allstate, Dunkin' Brands, Oracle y USAA trabajan con ejecutivos de alto nivel que tienen puestos como director de consumidores, director de clientes o director de experiencias, los cuales cuentan con el poder y la autoridad suficientes para mejorar el servicio en cada interacción con el cliente.[37]

Los mejores proveedores de servicio fijan altos estándares de calidad. En la industria bancaria, con elevados niveles de regulación, Citibank conserva la meta de contestar las llamadas telefónicas de sus clientes dentro de los primeros 10 segundos y sus cartas en un máximo de dos días; se ha mantenido como líder en la industria en el uso de las redes sociales para el servicio al cliente. Los estándares deben fijarse en un nivel alto, pero *adecuado*. Establecer un estándar de precisión del 98 % podría parecer bueno, sin embargo, resultaría en 64 000 paquetes de FedEx extraviados por día; seis palabras con faltas de ortografía por cada página de un libro; 400 000 recetas médicas mal surtidas al día; tres millones de cartas perdidas diariamente por el servicio postal estadounidense; pasar ocho días al año (o 29 minutos diarios) sin teléfono, Internet o electricidad; 1 000 productos mal etiquetados (o con precio erróneo) en un supermercado y seis millones de personas no contabilizadas en el censo de población de Estados Unidos.

Las principales empresas realizan auditorías regulares acerca del rendimiento del servicio, tanto del suyo como del de sus competidores. Por ejemplo, recopilan *mediciones de la voz del cliente* (VOC, por sus siglas en inglés) para indagar qué factores son fuente de satisfacción o insatisfacción de sus consumidores, también utilizan compras comparadas, compradores encubiertos, encuestas a clientes, formularios de sugerencias y quejas, equipos de auditorías de servicio y cartas de los clientes. Es posible juzgar los servicios a partir de la *importancia del cliente* y del *desempeño de la empresa*. El *análisis de importancia-desempeño* evalúa diversos elementos de un conjunto de servicios e identifica las acciones necesarias para mejorarlos.

Debido a que los consumidores estadounidenses tienen altas expectativas sobre la prestación de servicios, sienten que sus necesidades no se satisfacen adecuadamente. Los proveedores de servicios reciben calificaciones bajas por muchas razones. Los clientes se quejan de información inexacta, trabajadores que no responden, groseros o mal capacitados, y largas esperas. Peor aún, muchos descubren que sus quejas nunca llegan a un oído humano debido a los sistemas de informes en línea o telefónicos lentos o defectuosos. Los consumidores informan que las empresas manejan mal las quejas en línea al responder de manera selectiva o inconsistente (o no responder en absoluto) y al "cortar rápido", parecer poco sinceros o simplemente intentar "sobornar" al consumidor. No tiene que ser así. Considere el caso de Butterball, el mayor productor de productos de pavo en los Estados Unidos.

>> Expertos capacitados han demostrado seriedad a miles de hogares de Estados Unidos y Canadá cada otoño, mientras responden más de 100 000 consultas sobre cómo preparar, cocinar y servir este elemento central de las comidas de Acción de Gracias.



Fuente: Sheila Fitzgerald/Shutterstock

Butterball Talk Line. Disponible cada noviembre y diciembre, los más de 50 expertos en la línea de conversación de la compañía responden alrededor de 100 000 preguntas sobre cómo preparar, cocinar y servir pavos de miles de hogares en los Estados Unidos y Canadá; 12 000 personas llaman solo en el Día de Acción de Gracias. Capacitados en la Universidad de Butterball, los operadores han cocinado pavos de muchas maneras diferentes y manejan cualquier consulta que surja, incluso por qué los pavos no deben esconderse en bancos de nieve y cómo saber cuándo el pavo está listo. Talk Line comenzó en 1981 con seis voluntarios que trabajaron en los teléfonos esa temporada navideña para responder 11 000 preguntas sobre cómo cocinar pavo. Más recientemente, la compañía amplió las formas en que los clientes se conectan con Talk Line sumando redes sociales, chat en vivo, mensajes de texto y hasta Amazon Alexa.[38]

Atención a clientes de alto valor. Las empresas han decidido consentir a los clientes que gastan mucho para mantenerlos como sus consumidores el mayor tiempo posible. Los clientes con altos niveles de rentabilidad obtienen descuentos especiales, ofertas promocionales y muchos servicios privilegiados; por el contrario, es posible que los clientes ubicados en los niveles más bajos deban pagar cuotas más altas, obtengan solo servicios básicos y tengan a su disposición únicamente sistemas de mensajes de voz para procesar sus solicitudes de información.

Cuando fue golpeada por la recesión del 2008, la empresa de calzado y ropa Zappos decidió dejar de ofrecer envíos gratis para el día siguiente a los primeros compradores y ofrecerlo solamente a quienes eran clientes recurrentes. El dinero ahorrado se invirtió en un nuevo servicio VIP para los clientes más leales de la empresa.[39] Sin embargo, las compañías que ofrecen niveles diferenciados de servicio deben ser cuidadosas si anuncian un servicio superior, porque los clientes que reciban un trato menos favorecedor hablarán mal de esas empresas y dañarán su reputación. Un tipo de empresa que es experta en identificar y atender a clientes de alto valor es el casino.

> Los casinos como Caesars Palace, Bellagio y Harrah's ofrecen enormes beneficios a los grandes apostadores para persuadirlos de que vengan y se queden el mayor tiempo posible. Esta estrategia finalmente da sus frutos: los apostadores de alto perfil, o "ballenas", apuestan regularmente miles y, a veces, millones de dólares en una sola noche. Para muchos casinos, los grandes apostadores representan hasta el 50% de sus ingresos. Los beneficios comunes que reciben los grandes apostadores incluyen alojamientos de lujo con descuento o de cortesía que cuentan con un mayordomo y un chef privado, un automóvil de lujo y un conductor gratis, e incluso descuentos en pérdidas de juego. A algunos también se les ofrecen comidas en restaurantes con estrellas Michelin que se encuentran en las instalaciones de los hoteles-casino. Los cónyuges de grandes apostadores que no están interesados en los juegos de azar reciben crédito de la tienda para atraerlos a pasar más tiempo comprando.[40]

Ofrecer servicios que maximicen tanto la satisfacción del cliente como la rentabilidad de la empresa es un desafío. Por un lado, una empresa debe asegurarse de crear beneficios significativos para sus clientes de alto

valor. Por otro lado, proporcionar demasiados beneficios tiene un impacto negativo en las ganancias de la compañía y, por lo tanto, resulta contraproducente. Considere la experiencia del casino Tropicana de Atlantic City.

> Ansioso por atraer a los grandes consumidores, el casino Tropicana de Atlantic City le ofreció a Don Johnson, un gran apostador y jugador experimentado de *blackjack*, una oferta especial que modificaba las reglas del juego de una manera que reducía la ventaja del casino, además de ofrecerle un 20% de descuento en pérdidas (lo que significa que si perdía 500 000 dólares, solo tenía que pagar 400 000 dólares). En su afán por atraer a Johnson para que jugara en su casino, los gerentes no se dieron cuenta de que habían cedido demasiado al ofrecerle una ventaja al apostar en contra de la casa. Con las probabilidades de su lado, Johnson ganó casi 6 millones de dólares en una noche, una cantidad equivalente a los ingresos mensuales del casino. El Tropicana no fue el único que ofreció beneficios demasiado generosos a los grandes apostadores. Los casinos Borgata y Caesars de Atlantic City sucumbieron al mismo destino, perdiendo 9 millones de dólares frente a Johnson.[41]

Atención de las quejas de los clientes. En promedio, el 40% de los clientes que sufren una experiencia de mal servicio dejan de hacer negocios con la empresa responsable.[42] Sin embargo, si esos clientes tienen la disposición de quejarse antes de dar por terminada la relación, en realidad están ofreciendo a la empresa un regalo, si la queja se maneja adecuadamente. Se ha demostrado que las empresas que animan a los clientes decepcionados a quejarse (y que facultan a los empleados para que remedien la situación de inmediato) obtienen mayores ingresos y ganancias más altas que las que carecen de un enfoque sistemático para atender las fallas de servicio.[43]

Los empleados de primera línea que asumen conductas *que van más allá de sus funciones* y muestran disposición por defender los intereses y la imagen de la empresa ante los clientes, así como los que toman la iniciativa y exhiben conductas meticulosas al tratar con los clientes, son un activo de enorme relevancia para el manejo adecuado de las quejas.[44] Los clientes evalúan los incidentes de quejas en función de los resultados que obtienen, los procedimientos utilizados para llegar a dichos resultados y la naturaleza del trato interpersonal que se establezca durante el proceso.[45] Por otro lado, las empresas están aumentando la calidad de sus *centros de atención telefónica* y de sus *representantes de servicio* al cliente. En la sección "Visión de marketing: Mejoramiento de los centros de atención telefónica de las empresas" se ilustra lo que están llevando a cabo las principales organizaciones en este sentido.

DIFERENCIACIÓN DE SERVICIOS

Cuando el producto físico no se diferencia fácilmente, la clave del éxito competitivo reside en agregar servicios valiosos y mejorar constantemente su calidad. Rolls-Royce PLC se ha asegurado de que los motores de sus aviones tengan una gran demanda al monitorear continuamente sus condiciones en todo el mundo a través de transmisiones satelitales en vivo. Bajo sus programas TotalCare y CorporateCare, las aerolíneas pagan a Rolls una tarifa por cada hora que un motor está en vuelo, mientras Rolls asume los riesgos y costos del tiempo de inactividad y las reparaciones.

Los principales diferenciadores del servicio son la facilidad para realizar pedidos; la velocidad y el tiempo de entrega; la instalación, la capacitación y la consultoría; el mantenimiento y la reparación; y las devoluciones.

Facilidad para realizar pedidos. La facilidad de pedido refleja lo simple que es para el cliente hacer un pedido a la empresa. A medida que los mercados se vuelven cada vez más competitivos, muchas compañías se enfocan en hacer que el proceso de pedido sea lo más conveniente posible. Esto implica racionalizar todos los aspectos de la interacción de un cliente con la empresa, desde la evaluación inicial de las opciones disponibles hasta la compra real. Los asistentes de voz como Alexa, Google Home y Siri han ayudado a que el proceso de pedido sea aún más fácil mediante el uso de inteligencia artificial para predecir las preferencias de los consumidores.

Esforzarse por simplificar el proceso de pedido no se limita a los mercados de consumo. Desempeña un papel importante en los mercados de negocios también. Baxter Healthcare proporciona a los hospitales terminales informáticos a través de las cuales envían pedidos directamente a la empresa, lo que agiliza el proceso de pedidos. Otro ejemplo de simplificación es Align Technology.

> **Align Technology.** Align Technology fue pionera en el mercado de la ortodoncia invisible con la introducción del sistema Invisalign, aparatos dentales transparentes que se utilizan para ajustar los dientes. La empresa nació de la simple observación de que los retenedores dentales, comúnmente recetados después de los procedimientos de ortodoncia, se usan no solo para evitar que los dientes se muevan, sino también para realinear los dientes. Esta observación condujo a la idea de que se utilizarían una serie de alineadores diseñados a la medida para enderezar los dientes desalineados. Para el 2018, el sistema Invisalign de la compañía se había usado para tratar a más de 5 millones de pacientes y disfrutaba de una amplia adopción por parte de los profesionales de la odontología. Para agilizar el proceso de tratamiento, la compañía introdujo un escáner digital que reemplazó el engorroso y lento proceso de tomar impresiones físicas. El uso de la tecnología de escaneo digital permitió a la empresa acelerar el proceso de pedido, aumentar la calidad de las impresiones y mejorar la experiencia general del cliente.[46]



Fuente: Andreas Fülscher Schliemann/Alamy Stock Photo

>> Mediante el uso de tecnología de escaneo digital para obviar la necesidad de tomar impresiones físicas, Align Technology ha simplificado, acelerado y mejorado el proceso de ortodoncia, tanto para los profesionales dentales como para los clientes.

Muchas empresas, especialmente las que ofrecen servicios de suscripción, miran más allá de una sola transacción para garantizar que los clientes continúen utilizando el servicio. Harry's, un servicio de suscripción de hojas y crema de afeitar, simplificó las decisiones de los compradores al ofrecer un proceso de tres pasos que los ayuda a elegir una hoja de afeitar y determinar la frecuencia con la que reciben reemplazos. Gillette introdujo el pedido de texto para su servicio de suscripción, lo que permite a los miembros enviar un mensaje de texto con la palabra "BLADES" cuando estén listos para un nuevo envío. En la misma línea, Amazon presentó Dash, un dispositivo wifi que vuelve a pedir un producto en particular (como maquinillas de afeitar, detergente para ropa o comida para perros) con solo presionar un botón.

Velocidad y tiempo de entrega. La entrega implica qué tan bien se lleva el producto o servicio al cliente, incluida la velocidad, la precisión y el cuidado que caracterizan al proceso. Los clientes de hoy en día esperan velocidad: pizza entregada en media hora, anteojos hechos en 60 minutos y autos lubricados en 15 minutos. Muchas empresas han programado *sistemas de respuesta rápida* que vinculan los sistemas de información de sus proveedores, plantas de fabricación, centros de distribución y puntos de venta al por menor para mejorar la entrega.

En el espacio del consumidor, Amazon ha liderado el juego de la velocidad de entrega entre los minoristas en línea, ofreciendo opciones que van desde una semana hasta solo un par de horas. Los servicios de entrega de alimentos como Uber Eats ayudan a muchos restaurantes y proveedores a ofrecer entregas rápidas y confiables a sus clientes sin tener que invertir en el desarrollo de su propia infraestructura de entrega.

En los mercados comerciales, Cemex, una gigantesca empresa cementera con sede en México, ha transformado su negocio al prometer entregar concreto más rápido que la pizza y equipar cada camión con un sistema de localización global para que los despachadores conozcan su ubicación en tiempo real. Su programa de servicio 24/7 LOAD garantiza la entrega dentro de un margen de 20 minutos, lo que brinda una flexibilidad importante en una industria donde las demoras son costosas, pero comunes.[47]

Instalación, capacitación y consultoría. La instalación consiste en el trabajo realizado para que un producto funcione en la ubicación prevista. La facilidad de instalación es un verdadero argumento de venta para los novatos en tecnología y para los compradores de productos complejos como equipos pesados.

La capacitación del cliente ayuda a sus empleados a utilizar el equipo del proveedor de manera adecuada y eficiente. General Electric no solo vende costosos equipos de rayos X a los hospitales y los instala, sino que también brinda a los usuarios una amplia formación. McDonald's requiere que sus nuevos franquiciados asistan a la Universidad de la Hamburguesa en Oak Brook, Illinois, durante dos semanas para aprender a administrar la franquicia correctamente.

La consultoría de clientes incluye datos, sistemas de información y servicios de asesoramiento que el vendedor ofrece a los compradores. Las empresas de tecnología como IBM, Oracle y SAP han aprendido que dicha consultoría es una parte esencial y rentable de su negocio. Muchos fabricantes de equipos industriales, como Haas Automation, ofrecen servicios adicionales de instalación y capacitación para

educar a los operadores sobre cómo usar la maquinaria. Algunos de estos servicios adicionales forman parte de un programa de mantenimiento que adquieren los clientes. En el espacio del consumidor, varias empresas, como IKEA, Home Depot y Best Buy, brindan servicios de montaje e instalación a sus clientes por una tarifa adicional.

Mantenimiento y reparación. Los programas de mantenimiento y reparación ayudan a los clientes a conservar los productos comprados en buen estado de funcionamiento. Estos servicios son fundamentales en entornos de empresa a empresa. El programa TVTrack de Goodyear ayuda a los clientes de su flota a monitorear y administrar los neumáticos de manera más efectiva. Muchas empresas ofrecen soporte técnico en línea, o "soporte electrónico", para los clientes que buscan soluciones en una base de datos o ayuda remota de un técnico. Los fabricantes de electrodomésticos, como LG, Kenmore y Miele, han introducido productos que transmiten datos de autodiagnóstico por teléfono a un número de servicio al cliente que describe electrónicamente la naturaleza de cualquier problema técnico.

Los fabricantes de productos de lujo reconocen especialmente la importancia de un proceso de reparación sin problemas. Aunque los relojes de Movado son de alta gama, su proceso de reparación había sido todo lo contrario, requería un trabajo manual que consumía mucho tiempo y generaba inconvenientes para el cliente. Reconociendo la necesidad de ofrecer más servicios digitales en general, Movado creó un sitio web donde los clientes compran productos directamente de la empresa y ejecutan muchos de los pasos iniciales en el proceso de reparación en línea (como registrar cualquier problema e identificar posibles opciones de reparación), antes de ponerse en contacto con el servicio de atención al cliente directamente. Asimismo, la base de datos creada por los usuarios del sitio ha permitido a la empresa reclutar a posibles participantes de grupos focales e identificar tendencias de reparación que sugieren problemas de producción recurrentes.[48]

Devoluciones. Las devoluciones de productos constituyen una molestia para los clientes, fabricantes, minoristas y distribuidores por igual, aunque son una realidad inevitable al hacer negocios, especialmente para las compras en línea. El envío gratuito, que es cada vez más popular, facilita que los clientes prueben un artículo, pero también aumenta la probabilidad de que lo devuelva.

Las devoluciones suman. Una estimación es que entre el 10% y el 15% de las ventas totales de las festividades regresan como devoluciones o cambios, mientras el costo total anual de lidiar con esto es de 100 000 millones de dólares.[49] Para el consumidor, las devoluciones son inconvenientes, vergonzosas o difíciles de completar. Las devoluciones también son una dificultad para los comerciantes, especialmente cuando la mercancía devuelta no está en condiciones de reventa, no tiene un comprobante de compra adecuado o se devuelve a la tienda equivocada. Hasta corre el riesgo de ser usada o robada. Sin embargo, si el comerciante se muestra renuente a aceptar las devoluciones, los clientes suelen molestarse.

A pesar de lo anterior, las devoluciones de productos tienen un lado positivo. La devolución física de un producto lleva al consumidor a la tienda, tal vez, por primera vez. Un estudio de investigación encontró que una política de devoluciones indulgente hacía que los clientes estuvieran más dispuestos a hacer nuevas compras y recomendar a la empresa a otros.[50]

Podemos pensar en las devoluciones de productos de dos maneras.[51] Las *devoluciones controlables* son el resultado de problemas o errores cometidos por el vendedor o el cliente; se eliminan en gran medida con un mejor manejo o almacenamiento, un empaque perfeccionado, así como un transporte y logística más efectivos por parte del vendedor o sus socios de la cadena de suministro. Las *devoluciones incontrolables* son el resultado de la necesidad de que los clientes vean, prueben o experimenten los productos en persona para determinar su idoneidad; estas devoluciones no son eliminadas por la empresa en el corto plazo.

Una estrategia básica es eliminar las causas fundamentales de las devoluciones controlables mientras se desarrollan procesos para manejar las devoluciones no controlables. El objetivo es tener menos productos devueltos y poner un porcentaje más alto en el canal de distribución para venderlos nuevamente. Road Runner Sports, con sede en San Diego, que vende zapatillas, ropa y equipos para correr a través de múltiples tiendas, catálogos y un sitio web, capacita a sus vendedores para que tengan el mayor conocimiento posible a fin de recomendar los productos correctos. Como resultado, su tasa de devolución en zapatillas para correr ha sido del 12%, notablemente por debajo del promedio de la industria que es del 15% al 20%.[52]

INNOVACIÓN CON LOS SERVICIOS

La innovación es tan vital en la industria de los servicios como en cualquier otra.[53] Constantemente se introducen nuevas categorías de servicios para satisfacer necesidades y deseos insatisfechos. Los ejemplos son varios como Drybar, el concepto de "salón de secado" creado en torno a la simple promesa de "Sin cortes. Sin color. Solo tratamiento con secador por 40 dólares"; Reddit, un tablón de anuncios digital en línea gigante con decenas de miles de foros activos donde los usuarios registrados publican contenido o enlaces; y CareLinx, que funciona como un sitio de enlace para familias con miembros de la tercera edad y cuidadores no médicos que brindan atención domiciliaria.

>> Siempre se están creando nuevas categorías de servicios, como con Drybar, una cadena de salones de peluquería solo para secado, fundada por Alli Webb.



Fuente: Craig Hudson/For The Washington Post via Getty Images

Considere cómo surgieron las siguientes categorías de servicios y cómo, en algunos casos, las organizaciones encontraron soluciones creativas en categorías existentes.

Viajes en línea. Los agentes de viajes en línea, como Expedia y Travelocity, ofrecen a los clientes la oportunidad de reservar viajes cómodamente a precios reducidos. Sin embargo, solo ganan dinero cuando visitan sus sitios web y reservan viajes. Kayak ingresó más tarde con éxito a la categoría al aplicar el modelo comercial de Google de recaudar dinero por clic. El énfasis de marketing de Kayak está en construir un mejor motor de búsqueda al ofrecer más alternativas, flexibilidad y aerolíneas. Kayak simplifica la búsqueda para los viajeros al clasificar los vuelos mediante un algoritmo de inteligencia artificial que tiene en cuenta el precio, la duración y la cantidad de escalas, así como ofrece información y descuentos en hoteles cercanos.[54]

Clínicas médicas al detalle. Una de las áreas más difíciles para innovar es la del cuidado de la salud. Mientras que el sistema de atención médica actual está diseñado para tratar un pequeño número de casos complejos, las clínicas médicas al detalle se dirigen a atender un mayor número de casos sencillos. Clínicas médicas al detalle como Quick Care, RediClinic y MinuteClinic suelen tener presencia en farmacias y algunas tiendas minoristas como Target y Walmart. Por lo general, emplean enfermeras practicantes para atender padecimientos y heridas menores (como resfriados, gripes e infecciones de oído). También ofrecen diversos servicios de salud y bienestar, como exámenes físicos y revisión de condiciones para prácticas deportivas, así como aplicación de vacunas. Su intención es brindar un servicio cómodo y predecible, de bajo precio, sin cita, los siete días (y noches) de la semana. Muy pocas consultas exceden los 15 minutos y el precio varía de 25 a 100 dólares.[55]

Aviación privada. Al principio, la aviación privada estaba restringida a quienes podían comprar su propia aeronave o contratar un avión privado. Después, la propiedad compartida que ofreció la empresa pionera NetJets permitió que los clientes pagaran un porcentaje del costo de un avión privado, más mantenimiento y una tarifa directa por hora, haciéndolo accesible para una base de clientes amplia. A Marquis Jets se le ocurrió la sencilla idea del tiempo de vuelo prepagado en la flotilla más grande y con el mejor mantenimiento del mundo, con lo cual ofreció la consistencia y los beneficios de la propiedad compartida sin el compromiso de largo plazo. Las dos empresas se fusionaron en el 2010. Junto con el competidor Flight Options, las compañías de aviación privada están aprovechando los altos niveles de insatisfacción de los ejecutivos con los servicios de las aerolíneas comerciales, así como la necesidad de opciones de viaje más eficientes.[56]

La innovación en los servicios ya existentes también es muy redituable. Cuando Ticketmaster introdujo los mapas interactivos de asientos, que permitían a los clientes elegir sus propios sitios en lugar de que les fueran asignados mediante la función "del mejor asiento disponible", la tasa de conversión



Fuente: Imaginechina Limited/Alamy Stock Photo

<< Cirque du Soleil ha crecido desde sus raíces de espectáculos callejeros hasta convertirse en una empresa global al evitar algunos elementos circenses tradicionales y colocar otros en escenarios temáticos innovadores y espectacularmente escenificados.

de los compradores potenciales respecto a los reales aumentó un 30 %, un salto de 25 %. Al persuadir al comprador de una entrada para que añada un mensaje en Facebook que diga "Voy a...", se suman en promedio 5 dólares en la venta de entradas; si se agregan reseñas de un espectáculo en el sitio web, se duplica la tasa de conversión.[57]

La empresa de servicios que introduce innovaciones regularmente intriga a los clientes y se mantiene un paso por delante de sus competidores.[58] A veces, hasta reinventa una categoría de servicio, como lo hizo Cirque du Soleil.

Cirque du Soleil. Con una historia de más de 25 años, Cirque du Soleil (que significa "Circo del sol") en muchas ocasiones se aleja de lo que es un circo convencional. La empresa toma ingredientes tradicionales, como los trapecistas, payasos, hombres fuertes y contorsionistas, y los coloca en un entorno poco tradicional con disfraces majestuosos, música *new age* y escenarios con diseños espectaculares. Además, elimina otro elemento común de los circos: no hay animales. Cada producción está unificada con un tema, como "un tributo al alma nómada" (Varekai) o "una fantasmagoría de la vida urbana" (Saltimbanco). El grupo creció desde sus raíces de actuaciones en las calles de Quebec para convertirse en una empresa global con un valor de 500 millones de dólares y 3 000 empleados que entretienen públicos de millones de personas cada año en cuatro continentes. Parte de su éxito deriva de una cultura empresarial que fomenta la creatividad, la innovación artística y salvaguarda cuidadosamente la marca. Cada año se diseña una nueva producción (casi siempre dentro de la organización) que es única: no hay dos compañías que viajen con la misma producción. Además de la mezcla de medios y promoción local del Cirque, un extenso programa interactivo por correo electrónico con su Cirque Club, formado por más de un millón de miembros, crea una comunidad en línea de aficionados (entre el 20 % y el 30 % de las entradas se venden a miembros del club). La marca Cirque du Soleil, que genera ingresos anuales de 800 millones de dólares, se ha extendido para incluir un sello discográfico, una operación minorista y producciones permanentes en Las Vegas (cinco en total), Orlando, Tokio y otras ciudades.[59]

Gestión de la calidad en el servicio

La calidad del servicio de una empresa se prueba en cada encuentro de servicio. Si los empleados se muestran aburridos, no responden preguntas sencillas o conversan mientras los clientes esperan, estos pensarán dos veces antes de volver a hacer negocios allí. La entrega impecable de los servicios es el resultado ideal para cualquier organización de servicios. Dos actividades fundamentales son la gestión de las expectativas del cliente y la incorporación de tecnologías de autoservicio.

GESTIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Los clientes se forman expectativas del servicio a partir de muchas fuentes, como las experiencias previas, los comentarios de otras personas y la publicidad. En general, los clientes comparan el servicio percibido con el servicio esperado. Si el servicio percibido está por debajo del servicio esperado, los clientes se decepcionan. Las empresas exitosas agregan beneficios a su oferta no solo para satisfacer a los clientes, sino también para sorprenderlos y deleitarlos al exceder sus expectativas.[60] Una empresa que ha construido su negocio con base en su habilidad para superar las expectativas de los clientes es American Express.

American Express. American Express ha adoptado un enfoque de construcción de relaciones en el que los representantes de servicio al cliente son evaluados en parte en función de los comentarios de los clientes. Los representantes, llamados profesionales de atención al cliente, ven todo tipo de datos relevantes en su pantalla cuando llama un cliente, como el nombre, la edad, la dirección y los hábitos de compra y pago. Ya sea que un titular pierda una billetera o un bolso mientras viaja o necesite ayuda para encontrar a un niño desaparecido en un país extranjero, American Express ha empoderado a sus profesionales de atención al cliente para que hagan todo lo necesario para ayudarlo. Este ejemplar servicio también trae beneficios financieros. Los titulares que califican positivamente su experiencia de cliente aumentan el gasto de su tarjeta AmEx entre un 10 % y un 15 % y tienen entre cuatro y cinco veces más probabilidades de seguir siendo clientes, lo que incrementa el valor para los accionistas. No menos importante, debido a su sólida cultura de servicio y apoyo, American Express cuenta con algunas de las tasas de retención de empleados más altas de la industria.[61]

El modelo de calidad del servicio ilustrado en la Figura 9.2 destaca los principales requisitos para entregar un servicio de alta calidad.[62] En este modelo se identifican cinco brechas que provocan el incumplimiento de ese propósito:

1. *Brecha entre las expectativas del cliente y la percepción de la gerencia.* Los directivos de la empresa no siempre perciben correctamente qué desean los clientes. Los gerentes de un hospital podrían pensar que los pacientes quieren mejor comida, pero estos podrían estar más preocupados por la atención de las enfermeras.
2. *Brecha entre la percepción de la gerencia y la especificación de calidad del servicio.* Es posible que la gerencia perciba correctamente los deseos del cliente, pero carezca de un estándar de desempeño. La administración de un hospital podría indicar a las enfermeras que entreguen un servicio "rápido", pero sin especificar el significado de esa palabra en minutos.
3. *Brecha entre las especificaciones de calidad del servicio y su entrega.* Los empleados podrían estar poco capacitados, ser incapaces o no estar dispuestos a cumplir con el estándar; por otra parte, podrían estar sujetos a estándares en conflicto, por ejemplo, el personal de enfermería no sabe si dedicar tiempo a escuchar a los clientes o atenderlos con rapidez.
4. *Brecha entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas.* Las expectativas del cliente se ven afectadas por las declaraciones que hacen los representantes de la empresa y por sus anuncios. Si el folleto de un

>> Los representantes de servicio al cliente están facultados para hacer lo que sea necesario para mantener y aumentar la satisfacción del cliente entre los titulares de tarjetas American Express, lo que genera beneficios financieros para la empresa.



Fuente: Chris Pearsall/Alamy Stock Photo

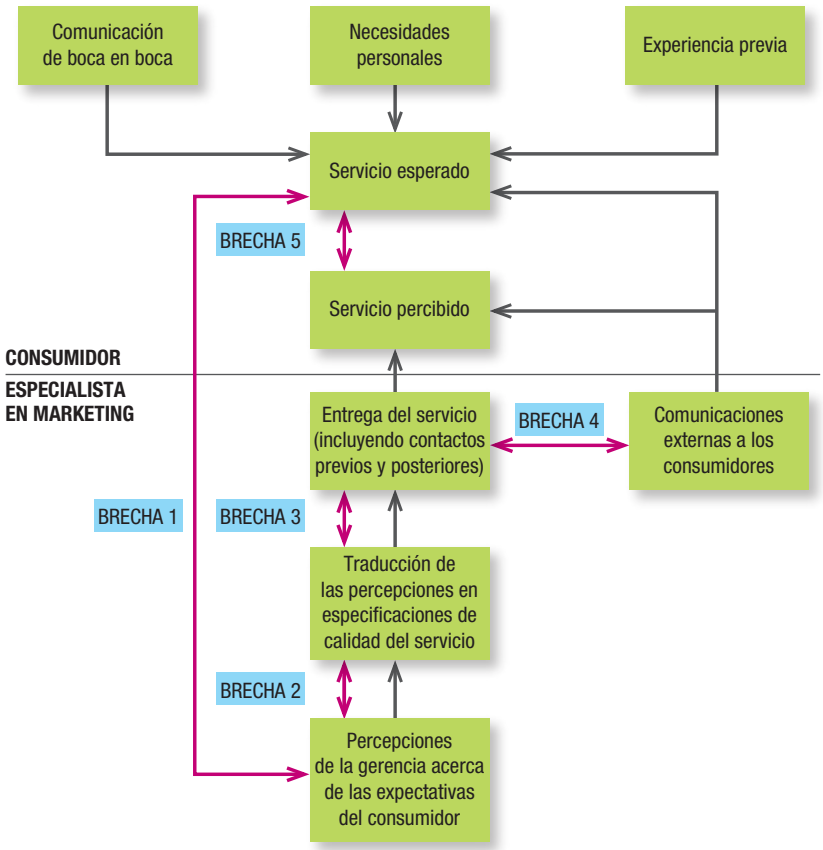


FIGURA 9.2
Modelo de calidad en el servicio.

Fuente: A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, Fall 1985, p. 44.

hospital muestra una habitación hermosa, pero al ver la habitación real al paciente le parece corriente y de mal gusto, significa que las comunicaciones externas han distorsionado las expectativas del cliente.

5. *Brecha entre el servicio percibido y el servicio esperado*. El consumidor podría percibir la calidad del servicio de forma errónea. Un médico visita constantemente a un paciente para mostrar interés, pero el paciente interpreta eso como un indicador de que su salud está muy mal.

Gran parte del trabajo ha validado el papel de las expectativas en las interpretaciones y evaluaciones que los consumidores hacen sobre el nivel de satisfacción con un servicio y en la relación que adoptan con una empresa a lo largo del tiempo.[63] Los consumidores miran hacia el futuro en términos de su probable comportamiento e interacciones con una empresa cuando deciden si mantienen o abandonan su relación con el servicio.

Para los servicios prestados continuamente, como los servicios públicos, la atención de la salud, los servicios financieros y de computación, los seguros y otros servicios profesionales, de membresía o de suscripción, se ha observado que los clientes calculan mentalmente los beneficios económicos percibidos en relación con los costos económicos. En otras palabras, los clientes se preguntan: "¿Estoy usando este servicio lo suficiente, dado lo que pago por él?". Una respuesta negativa dará lugar a un cambio de comportamiento y la posible cancelación de una cuenta.

Las relaciones a largo plazo con un servicio tienen un lado oscuro. Un cliente de una agencia de publicidad siente que con el tiempo la agencia está perdiendo objetividad, se está volviendo obsoleta en su forma de pensar o comienza a aprovechar la relación.[64]

GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Con base en el modelo de calidad del servicio descrito anteriormente, los investigadores han identificado cinco determinantes de la calidad del servicio: confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y tangibles, ordenados según su importancia.[65]

- *Confiabilidad*: la capacidad de realizar el servicio prometido de manera confiable y precisa. Esto implica brindar el servicio tal como se prometió, ofrecer confianza en el manejo de los problemas del servicio para los clientes, presentar los servicios correctamente la primera vez, brindar los servicios en el momento prometido, mantener registros sin errores y contratar empleados que tengan el conocimiento para responder a las preguntas de los clientes.
- *Capacidad de respuesta*: la voluntad de ayudar a los clientes y brindar un servicio rápido. Esto implica mantener informados a los clientes acerca de cuándo se ofrecerán los servicios, estar dispuesto a ayudarlos y mostrar apertura para responder a sus solicitudes.

- *Seguridad*: el conocimiento y la cortesía de los empleados, así como su capacidad para transmitir seguridad y confianza. Los empleados que muestran seguridad infunden confianza en los clientes, haciendo que se sientan tranquilos en sus transacciones.
- *Empatía*: disposición para proporcionar atención personalizada e individualizada a los clientes. Esto implica brindarles atención particular, tratarlos de manera afectuosa, tener en cuenta sus mejores intereses, comprender sus necesidades y ofrecer horarios comerciales convenientes.
- *Elementos tangibles*: la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación. Los tangibles incluyen equipos modernos, instalaciones atractivas, empleados con una apariencia profesional y ordenada, así como materiales visualmente llamativos asociados con el servicio.

Basándose en estos cinco factores, los investigadores desarrollaron la escala de 21 niveles SERVQUAL.[66] Además, resaltaron que existe una **zona de tolerancia**, un rango donde el servicio se considera satisfactorio, anclado entre el nivel mínimo de servicio que los consumidores están dispuestos a aceptar y el nivel que creen que debería presentarse.

Investigaciones posteriores ampliaron el modelo de calidad del servicio. Por ejemplo, el modelo de proceso dinámico de la calidad del servicio se basa en la premisa de que las percepciones y expectativas del cliente respecto a la calidad del servicio cambian con el tiempo, pero en cualquier momento determinado están en función de las expectativas previas sobre lo que *sucederá* y lo que *debería suceder* durante el encuentro de servicio, así como del servicio *real* entregado en el último contacto.[67] Las pruebas del modelo de proceso dinámico revelan que cada uno de estos diferentes tipos de expectativas tiene efectos opuestos en la percepción de la calidad del servicio. Por lo tanto, *aumentar* las expectativas de los clientes sobre lo que la empresa entregará lleva a mejores percepciones de la calidad general del servicio. Por el contrario, la *disminución* de las expectativas de los clientes sobre lo que la empresa debe ofrecer también conduce a una mejor percepción de la calidad general del servicio.

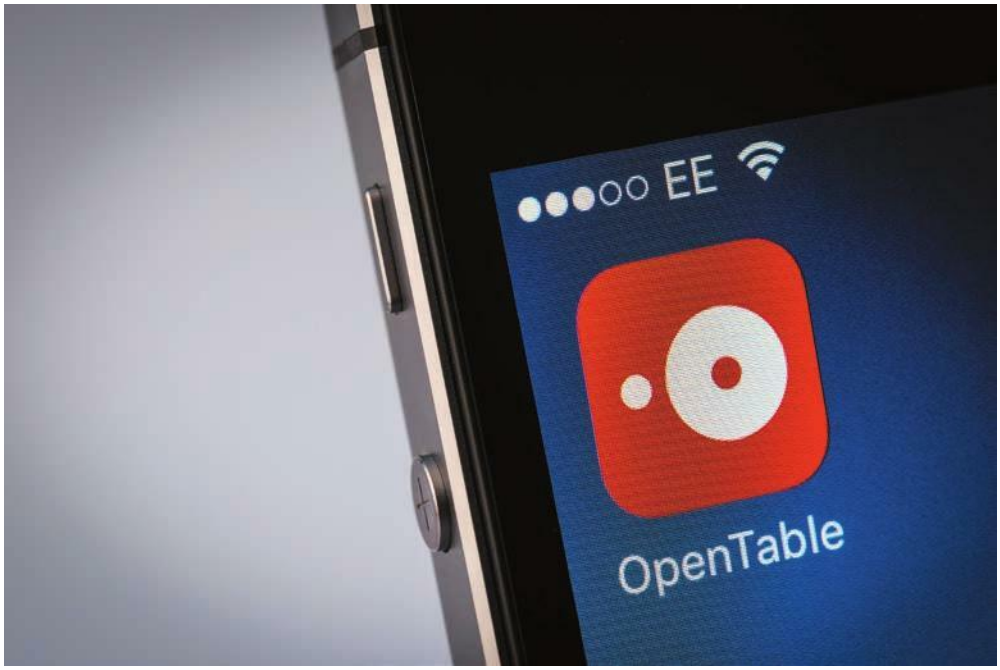
GESTIÓN DEL AUTOSERVICIO

Cuando se trata de servicios, los clientes valoran la conveniencia.[68] Muchas interacciones personales con servicios están siendo reemplazadas por tecnologías de autoservicio (SST, por sus siglas en inglés) con el objetivo de proporcionar dicha conveniencia. A las tradicionales máquinas expendedoras de productos podemos sumarles los cajeros automáticos, las estaciones de autoservicio en las gasolineras, los dispositivos para registro automático de salida en los hoteles y las diversas actividades en Internet, como la compra de entradas a eventos, la operación de inversiones y la personalización de productos.

Chili's instaló en las mesas de sus restaurantes pantallas de computadora para que los clientes hagan sus pedidos directamente y paguen por medio de tarjeta de crédito. El restaurante descubrió que los usuarios de este servicio gastan más en cada factura, en parte debido a que piden más postres y café cuando la pantalla está presente. OpenTable es otra aplicación que permite hacer reservaciones anticipadas.

> **OpenTable.** OpenTable se ha convertido en el sistema de reservaciones en línea más grande del mundo, ya que permite a los usuarios hacer reservaciones en su sitio web o en su aplicación para teléfonos inteligentes en miles de restaurantes. Por una cuota de instalación bastante modesta y una tarifa mensual (249 dólares por el *software* para administrar las reservaciones más 1 dólar por el lugar de cada comensal otorgado mediante el sitio web), un restaurante ingresa en la gran base de clientes de OpenTable. El servicio se ha vuelto más funcional debido a que la mitad de los restaurantes de Norteamérica están inscritos y más de 15 millones de personas consiguen un lugar a través de la página web. Por ejemplo, con la adquisición de Foodspotting por 10 millones de dólares, los usuarios buscan imágenes de los platillos en el menú. Dado que en la actualidad más del 40 % de sus reservaciones se realizan a través del teléfono o de una tableta, OpenTable está incrementando su estrategia móvil y agregando servicios de pago con una nueva aplicación. Actualizó su paquete insignia GuestCenter para gerentes de restaurantes, mejorando su capacidad para manejar grupos grandes y los turnos de los camareros. Los clientes ahora ven lo que sucede con sus reservas en tiempo real hasta en su Apple Watch. Asimismo, OpenTable ofrece a los consumidores puntos que les permiten obtener beneficios como acceso a catas especiales de vinos o menús en varios restaurantes y el pago de la comida. La nueva prioridad de OpenTable es utilizar las enormes cantidades de datos que ha recopilado sobre las preferencias gastronómicas de los usuarios para brindar recomendaciones personalizadas.[69]

Todas las empresas deberían pensar cómo mejorar sus servicios utilizando las tecnologías de autoservicio. Comcast necesita ofrecer menos servicio al cliente debido a que el 40 % de sus instalaciones las realizan los consumidores y, en la actualidad, el 31 % de ellos maneja en línea todos los movimientos de sus cuentas.[70]



Fuente: True Images/Alamy Stock Photo

<< El gigante de las reservas de restaurantes en línea, OpenTable, permite a los clientes hacer reservas por teléfono o tableta, utilizando datos acumulados sobre las preferencias del usuario para recomendar experiencias gastronómicas personalizadas.

Por lo tanto, la integración exitosa de la tecnología a la fuerza laboral requiere de una reingeniería completa del personal de contacto con el cliente para identificar lo que las personas hacen mejor, lo que las máquinas hacen mejor y cómo aprovechar ambos recursos, tanto juntos como por separados.[71] Algunas empresas han descubierto que el mayor obstáculo no es la tecnología por sí misma, sino convencer a los clientes de usarla, en especial, la primera vez.

Es necesario que los clientes tengan una idea exacta de cuáles son sus funciones en el proceso de las tecnologías de autoservicio, que reconozcan con toda claridad su beneficio y sientan que realmente la utilizan.[72] Las tecnologías de autoservicio no son para todos. Aunque ciertas voces automatizadas son realmente populares entre los clientes, muchas provocan frustración y hasta rabia por no poder hablar con una persona real.

GESTIÓN DE PAQUETES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Igual de importantes que las industrias de servicios son las industrias basadas en productos que deben proporcionar un paquete de servicios.[73] Los fabricantes de equipos (pequeños aparatos electrodomésticos, máquinas para oficina, tractores, servidores de cómputo y aviones) deben ofrecer servicios de apoyo al producto. El servicio de apoyo al producto se está convirtiendo en un campo crucial de batalla para obtener ventajas competitivas. Muchas empresas de productos también tienen una presencia en línea más fuerte que antes y deben asegurarse de ofrecer un servicio por Internet adecuado (o incluso superior).

Los productos se mejoran mediante diferenciadores fundamentales de servicio: facilidad de pedido, entrega, instalación, capacitación y asesoría a clientes, mantenimiento y reparación. Determinadas empresas de equipo pesado, como los tractores Caterpillar y John Deere, obtienen un porcentaje significativo de sus ganancias a partir de estos servicios.[74] En el mercado global, las empresas que hacen buenos productos, pero que proporcionan un apoyo de servicio local inadecuado se encuentran en una seria desventaja.

La calidad de los departamentos de servicio al cliente varía mucho. En un extremo están aquellos que simplemente transfieren las llamadas de los clientes a la persona adecuada para que actúe con poco seguimiento. En el otro extremo están los departamentos ansiosos por recibir solicitudes, sugerencias e incluso quejas de los clientes y que las manejan con rapidez. Algunas empresas se comunican de manera proactiva con los clientes para brindarles el servicio después de que se completa la venta.[75]

Los fabricantes comienzan dirigiendo sus propios departamentos de repuestos y servicios. Quieren estar cerca del equipo y entender sus problemas. También les resulta costoso y lleva mucho tiempo capacitar a otros y, por lo general, descubren que ganan mucho dinero con las piezas y el servicio si son el único proveedor y cobran un precio superior. De hecho, numerosos fabricantes ponen precios bajos a sus equipos y lo compensan cobrando precios altos por las piezas y el servicio.

Con el tiempo, los fabricantes van cambiando y dejan una mayor parte de los servicios de mantenimiento y reparación en manos de los concesionarios y distribuidores autorizados. Estos intermediarios están cerca de los clientes, operan en más locales y brindan un servicio rápido. Más adelante, surgen empresas de servicio independientes que ofrecen un precio menor o una atención más veloz. Un porcentaje significativo del trabajo de servicio automotriz se lleva a cabo fuera de las franquicias concesionarias autorizadas, en talleres independientes y cadenas especializadas, como Midas Muffler y Jiffy Lube. Las

organizaciones de servicio independientes manejan servidores centrales, equipo de telecomunicaciones y otras líneas de equipamiento.

Sin embargo, las opciones de servicio al cliente son cada vez más rápidas y los fabricantes de equipo deben ser más hábiles para obtener ganancias por su producto, más allá de los contratos de servicio. Algunas garantías de automóviles nuevos cubren 100 000 millas antes de que los clientes deban pagar por el servicio. El aumento de equipo desechable o que nunca falla hace que los clientes tengan menor inclinación a pagar entre el 2 % y el 10 % del precio de compra cada año por un servicio. Una empresa con varios cientos de computadoras portátiles, impresoras y equipo relacionado podría encontrar que es más barato contar con su propio personal de servicio.

VISIÓN DE **marketing**

Mejoramiento de los centros de atención telefónica de las empresas

Muchas empresas han aprendido de la peor manera que los clientes demandantes y con poder de decisión no toleran un mal servicio. Después de la fusión entre Sprint y Nextel, se estableció que sus centros de atención telefónica debían funcionar como centros de costos, no como un medio para mejorar la lealtad del cliente. La retribución a los empleados dependía de la brevedad de las llamadas y cuando la gerencia comenzó a supervisar hasta las ausencias para ir al baño, el ánimo decayó. En vista de que la deserción de los clientes estaba prácticamente fuera de control, Sprint Nextel adoptó un plan para hacer hincapié en el servicio que en la eficiencia. La empresa nombró a su primer director de servicios y empezó a recompensar a los operadores por resolver los problemas de los clientes en la primera llamada, más que por lograr que las llamadas fueran breves. Después de un año, el cliente promedio se ponía en contacto con el servicio al cliente solo cuatro veces en lugar de ocho.

Algunas empresas (como AT&T, JPMorgan Chase y Expedia) establecieron sus centros de atención telefónica en Filipinas, en vez de India, ya que los filipinos hablan el inglés con poco acento y conocen más la cultura estadounidense que los indios, quienes hablan el inglés con acento británico y utilizan frases poco conocidas.[76] Otras compañías están manejando con mayor inteligencia el tipo de llamadas que envían a sus centros de atención telefónica en el exterior, ya que dirigen las llamadas más complejas a los representantes nacionales de servicios al cliente, quienes están altamente capacitados. Estos representantes suelen proporcionar un servicio de mayor calidad, a un bajo costo y con menos rotación de personal.

Las empresas deben decidir cuántos representantes de servicio al cliente necesitan. Un estudio demostró que al eliminar tan solo cuatro representantes de los 36 que trabajaban en un centro de atención telefónica, el número de clientes puestos en espera durante cuatro minutos o más aumentó de cero a 80. Asimismo, las compañías intentan obtener razonablemente más de cada representante. Marriott y otras empresas, como KeyBank y Ace Hardware, han consolidado las operaciones de sus centros de atención telefónica en menos lugares, lo que les permite mantener el mismo número de representantes en el proceso.

Los procesos de contratación y capacitación también son importantes. Un amplio estudio realizado por Xerox demostró que un buen trabajador de un centro de atención telefónica, con una elevada probabilidad de permanecer los seis meses necesarios para recuperar la inversión de 5 000 dólares de la empresa, suele tener una personalidad más creativa que inquisitiva. En lugar de destacar la experiencia previa durante la contratación de sus casi 50 000 empleados de sus centros de atención telefónica, en la actualidad Xerox se concentra más en las respuestas a preguntas como "Hago más preguntas que la mayoría de las personas" y "La gente suele confiar en lo que digo".

Algunas empresas están aprovechando las ventajas de los grandes datos para encontrar el agente del centro de atención telefónica más adecuado para satisfacer las necesidades de cada cliente. Con el uso de métodos similares a los que se utilizan en los sitios para concertar citas en línea, la tecnología de análisis avanzados revisa la información de las transacciones y los datos demográficos de los clientes (productos o servicios que han adquirido, términos de los contratos y fecha de expiración, registro de las quejas o el tiempo de espera promedio por llamada) y de los agentes que atienden los centros telefónicos (tiempo promedio de manejo por llamada y eficiencia de ventas) para identificar las coincidencias óptimas en tiempo real.

Por último, resulta evidente que mantener contentos y motivados a los representantes del centro de atención telefónica es fundamental para que ofrezcan un excelente servicio al cliente. American Express permite que los representantes de su centro de atención telefónica elijan sus horarios e intercambien turnos sin necesidad de recabar la autorización de un supervisor.[77]

Resumen

1. Un servicio es cualquier actividad o función que una parte ofrece a otra. Es en esencia intangible y no implica tener la propiedad sobre algo. Su producción está vinculada o no a un artículo físico.
2. Dado que los servicios generalmente requieren mayor experiencia y cualidades de credibilidad, hay más riesgo en su compra y los consumidores tienden a fiarse mucho del precio, el proveedor y las señales físicas para juzgar la calidad. Los costos de cambio son elevados porque los clientes son muy fieles a los proveedores que los satisfacen.
3. Los servicios son intangibles, inseparables, variables y perecederos. Cada una de estas características plantea desafíos y demanda estrategias específicas. Los especialistas en marketing deben encontrar formas de dar tangibilidad a lo intangible,

aumentar la productividad de los proveedores de servicios, mejorar y estandarizar la calidad del servicio prestado y adaptar la oferta de servicios a la demanda del mercado.

4. En el siglo XXI, el marketing de servicios enfrenta nuevas realidades debido al aumento en el poder de decisión de los clientes, a la coproducción de los consumidores y a la necesidad de satisfacer tanto a los empleados como a los clientes. La era digital ha alterado claramente las relaciones con los clientes. Estos no se limitan a comprar y utilizar un servicio; juegan un papel activo en su entrega.
5. Lograr la excelencia en el marketing de servicios requiere no solo del marketing externo, sino también del marketing interno (para motivar a los empleados) y del marketing interactivo para enfatizar la importancia tanto de la "alta tecnología" como del "alto contacto".
6. Las mejores empresas de servicios adoptan un concepto estratégico, tienen un historial donde se destaca un gran compromiso de la alta dirección con la calidad, establecen estándares elevados, determinan niveles de rentabilidad y ponen atención a sus sistemas para vigilar el desempeño del servicio y atender las quejas de los clientes. Además, diferencian sus marcas mediante características de servicio primario y secundario e innovación continua.
7. La entrega de un servicio superior requiere el manejo de las expectativas del cliente y la incorporación de tecnologías de autoservicio. Las expectativas del cliente desempeñan un papel básico en sus experiencias y evaluaciones del servicio. Las empresas deben administrar la calidad del servicio tomando en consideración los efectos de cada encuentro de servicio. Las compañías de servicios bien administradas que logran la excelencia en el marketing tienen en común un enfoque centrado en el cliente, un compromiso con la calidad del servicio y el objetivo de atender a clientes de alto valor.
8. La diferenciación del servicio es un componente crucial del éxito de marketing de una empresa. Los principales diferenciadores del servicio son la facilidad para realizar pedidos; la velocidad y el tiempo de entrega; la instalación, la capacitación y la consultoría; el mantenimiento y la reparación, y las devoluciones.
9. La calidad del servicio es un factor clave de la satisfacción del cliente. Hay cinco determinantes de la calidad del servicio: confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y tangibles. Para crear valor para el cliente, una empresa debe esforzarse por brindar un servicio superior en todas estas dimensiones, mientras se enfoca en aquellos servicios que los clientes valoran más.

LECCIONES DE **marketing**

El hotel Ritz-Carlton



Fuente: Richard Croft/Alamy Stock Photo

El hotel Ritz-Carlton es una cadena hotelera de lujo estadounidense que opera 91 hoteles y *resorts* de lujo en 30 países. La empresa recibe grandes elogios por su excelente servicio y es reconocida como el estándar de oro en el departamento de atención al cliente. Al superar las expectativas Ritz-Carlton se ha convertido en una de las empresas líderes en hospitalidad de lujo.

Ritz-Carlton, que comenzó como The Ritz-Carlton Investing Company, fue fundado por Albert Keller en el siglo XX. La empresa había construido varios hoteles a lo largo de la costa este en ciudades como Boston, Filadelfia, Atlantic City y Boca Raton. Sin embargo, en 1940, la empresa se disolvió; todos los hoteles excepto uno habían sido cerrados y vendidos debido a las dificultades financieras provocadas por la Gran Depresión. El Ritz-Carlton de Boston siguió funcionando (fue vendido en el 2006 a Taj Hotels) y sentó las bases para futuros hoteles. Contó con baños privados en cada habitación, cocina *gourmet*, experiencias personalizadas para los huéspedes y muchas más comodidades que contribuyeron a una experiencia de lujo de primer nivel. En 1983, se formó Ritz-Carlton Hotel Company. Liderado por una nueva administración, Ritz-Carlton se expandió por todo el mundo y agregó nuevas propiedades en los Estados Unidos, Asia y Europa.

La piedra angular del éxito de Ritz-Carlton es la lealtad del cliente lograda a través del excepcional servicio que brindan. La experiencia de servicio al cliente está definida por los Gold Standards de Ritz-Carlton, que reflejan los valores y la filosofía por los que opera. Los Gold Standards se describen mejor en su declaración de misión: "Ritz-Carlton es un lugar donde el cuidado y la comodidad genuinos de nuestros huéspedes es nuestra principal preocupación".

Para garantizar la coherencia en sus interacciones con los clientes, en la década de 1980, Ritz-Carlton estandarizó el lenguaje utilizado por sus empleados. La gerencia creó un estilo distintivo de discurso con frases como "es un placer", "de inmediato" y "estamos totalmente comprometidos esta noche". Con el tiempo, estas frases comenzaron a sonar poco sinceras porque los empleados las usaban en situaciones en las que no encajaban, por ejemplo, destapar los fregaderos o limpiar los baños, entonces, los huéspedes se dieron cuenta. Las encuestas indicaron que los clientes creían que las interacciones con los empleados de Ritz-Carlton se habían vuelto demasiado robóticas. Ritz-Carlton actuó basándose en estos comentarios y cambió su estándar de lenguaje para enfocarse

en conversaciones más auténticas y sin guion. El Ritz-Carlton ahora presenta pautas más relajadas para dirigirse a los huéspedes; estos siguen siendo considerados y respetuosos, pero se sienten genuinos.

Una característica distintiva del servicio de atención al cliente de Ritz-Carlton es que los empleados están plenamente capacitados para brindar un servicio único y personalizado. Se alienta a hacer felices a los huéspedes utilizando cualquier medio, sin tener que consultar primero a un supervisor. Hay muchas historias de empleados que van más allá para proporcionar el factor "¡Wow!". Por ejemplo, cuando el director de alimentos y bebidas de un hotel notó una mancha en la espalda del abrigo de un huésped que regresaba y le preguntó qué había pasado, el cliente dijo que era una mancha vieja que no podía quitarse y mencionó que el abrigo era uno de sus favoritos. Tras la conversación, la anfitriona recogió los abrigos del invitado y su familia para colgarlos mientras almorzaban. En ese momento, el equipo del restaurante llevó el abrigo al servicio de limpieza, que logró eliminar la mancha. El huésped se quedó encantado.

En Ritz-Carlton, todos y cada uno de los empleados gasta hasta 2 000 dólares al día por huésped para resolver los problemas de los clientes o hacer que su experiencia sea memorable. Uno de los incidentes más famosos ocurrió en Ritz-Carlton, Shanghai. Un huésped ingresó al hotel con una chaqueta de negocios combinada con pantalones cortos hawaianos informales. El cliente le dijo al recepcionista que le habían roto los pantalones en el aeropuerto. Debido a que tenía una reunión de negocios importante a la mañana siguiente, el agente se ofreció a ver si el personal de limpieza podía reparar los pantalones. Cuando los pantalones resultaron irreparables, temprano a la mañana siguiente, el agente se dirigió a un área comercial en Shanghai para resolver el problema. Después de buscar en muchas tiendas, encontró y compró un par de pantalones que coincidían casi exactamente con el par original.

Para mejorar constantemente sus prácticas de servicio al cliente, Ritz-Carlton recopila una gran cantidad de datos sobre las operaciones del hotel, los servicios, el comportamiento de los empleados y los comentarios generales, que se utilizan para crear un sistema de gestión de clientes denominado "La mística del Ritz-Carlton". Estos datos sobre aspectos específicos del comportamiento de los huéspedes permiten a Ritz-Carlton crear experiencias personalizadas antes de la llegada de los clientes a sus ubicaciones en todo el mundo. Los empleados toman nota de las preferencias de los huéspedes, como los ajustes de temperatura, las opciones de alimentos y bebidas, la disposición de las habitaciones y la selección de servicios.

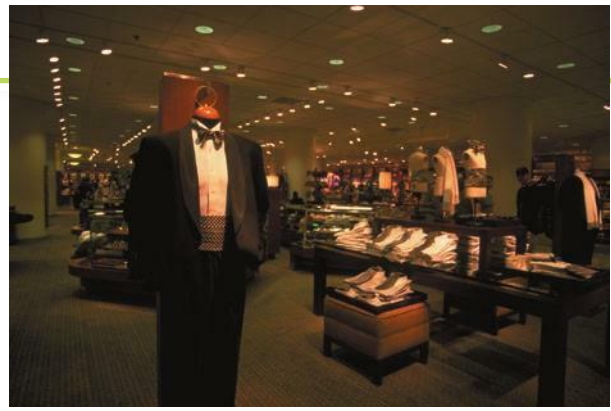
La dedicación inquebrantable para perfeccionar la experiencia del cliente ha convertido a Ritz-Carlton en un símbolo de excelencia en el servicio al cliente. A cambio, Ritz-Carlton disfruta de una lealtad duradera de los clientes, ya que el cliente promedio de Ritz gasta más de 250 000 dólares en el transcurso de su vida. Ritz-Carlton también ha agregado Ritz-Carlton Residences a su cartera. Estos condominios residenciales en ciudades y destinos turísticos se caracterizan por el mismo servicio, administración y comodidades que Ritz-Carlton ofrecen en sus hoteles.[78]

Preguntas

1. ¿Cómo se compara el servicio de Ritz-Carlton con los hoteles de la competencia?, ¿cuáles son las diferencias clave?
2. Discuta la importancia de las historias "¡Wow!", en el servicio al cliente para un hotel de lujo como Ritz-Carlton.
3. ¿Cuáles son los aspectos clave de la cultura corporativa de Ritz-Carlton?, ¿qué papel juega la cultura corporativa para permitir que la empresa brinde una experiencia superior al cliente?

LECCIONES DE **marketing**

Nordstrom



Fuente: Chuck Pefley/Alamy Stock Photo

En 1901, John W. Nordstrom fundó una pequeña tienda de zapatos en Seattle que, con el tiempo, se convirtió en una cadena de tiendas especializadas llamada Nordstrom. La cadena ha permanecido en la familia durante cuatro generaciones y en la actualidad vende ropa, accesorios, joyería, cosméticos y perfumería de la más alta calidad y de marcas de renombre.

John W. Nordstrom creó su compañía con la idea de que siempre debería brindar el más alto nivel posible de servicio al cliente, junto con mercancía de primerísima calidad, para satisfacer las necesidades y el presupuesto de casi todos los clientes. Como minorista de calzado, Nordstrom ofrecía una amplia gama de productos que se adaptaban a las necesidades y el precio de la mayoría de las personas.

Tras su retiro, sus hijos Everett, Elmer y Lloyd continuaron dirigiendo el negocio con la misma actitud enfocada en el cliente que fomentó su padre. Cuando la empresa se expandió al diseño de moda, las tiendas ofrecían una amplia gama de ropa de alta calidad a diferentes precios. Nordstrom consideraba que era mejor contar con una gran cantidad de

tallas para cada modelo, que no contar con suficientes, para evitar que los clientes se sintieran frustrados por no encontrar su medida. Los hermanos también establecieron la política denominada "decisión por consenso", la cual ayudaría a que la empresa avanzara incluso si surgían desacuerdos.

Nordstrom se convirtió en el actual minorista valuado en miles de millones de dólares bajo el liderazgo de la tercera generación de la familia (Bruce, John y Jim Nordstrom) y Jack McMillan. La filosofía de estos consistía en facultar a los gerentes y a la fuerza de ventas para tomar decisiones que favorecieran al cliente, no a la empresa. Nordstrom recompensaba a los individuos vigorosos que mostraban un espíritu empresarial y prefería contratar personas "agradables", a quienes podía capacitar para vender, en lugar de "vendedores" experimentados que no fueran muy agradables.

Durante esa época, la empresa también descentralizó su proceso de compras y dio a los gerentes regionales la libertad de comprar los modelos que se ajustaran a las necesidades y los gustos de su zona en particular. Es decir, los gerentes de Minnesota podían (y lo hacían) comprar productos muy diferentes de los adquiridos por los gerentes del sur de California. Para atender cada región, la empresa alentaba a su fuerza de ventas a preguntar continuamente a los clientes qué productos y estilos querían ver en las tiendas. Jim Nordstrom explicó: "Cuando entramos en un mercado, nuestra primera compra es la peor".

Actualmente, Nordstrom es dirigida por la cuarta generación de la familia y continúa marcando la pauta en servicio y lealtad del cliente. De hecho, la empresa es tan conocida por esta característica que varias leyendas sobre actos "heroicos" de servicio al cliente circulan todavía. Una de las más conocidas cuenta que, en 1975, un cliente entró a una tienda Nordstrom después de que la cadena había comprado una empresa ubicada en Alaska llamada Northern Commercial. El cliente quería devolver un juego de llantas comprado originalmente en Northern Commercial. Aunque Nordstrom nunca ha comercializado llantas, aceptó de buena gana la devolución y entregó en efectivo el monto de la compra al cliente. En otro caso, una vendedora notó que un cliente había dejado su boleto de avión sobre el mostrador de la tienda, entonces llamó al aeropuerto y pidió a la aerolínea que emitiera otro boleto para el cliente, pero la aerolínea se negó. De inmediato, la vendedora llamó un taxi y le entregó el boleto en la mano al cliente, en el aeropuerto.

Existen muchos otros ejemplos de su excepcional servicio al cliente y su política de devoluciones "sin preguntas" permanece sin cambios en la actualidad. Sus vendedores envían tarjetas de agradecimiento a los clientes que compran ahí, calientan los automóviles los días fríos y ofrecen la entrega de pedidos especiales en la casa de los compradores. Nordstrom instaló una herramienta llamada Personal Book en sus máquinas registradoras, la cual permite a los vendedores ingresar y consultar las preferencias específicas de los clientes con el fin de personalizar mejor sus experiencias de compras. Asimismo, los vendedores tienen permitido vender mercancía de cualquier departamento, lo que les da aún más oportunidades de establecer relaciones con los clientes. Nordstrom ofrece múltiples canales de compras y los clientes adquieren productos en línea y los recogen en una tienda una hora después.

Desde el momento en que uno ingresa a un establecimiento de Nordstrom, es evidente que se desarrolló pensando en el cliente para crear una experiencia agradable y eficiente, "una experiencia memorable". La empresa considera que cuenta con 15 segundos para capturar la emoción de un cliente que entra por la puerta. Los pasillos se mantienen limpios y despejados, los grandes escaparates crean una atmósfera brillante y abierta, mientras el entorno es fácil de recorrer. Los vestidores son amplios y bien iluminados con lámparas que imitan la luz natural; las escaleras mecánicas son significativamente más anchas que en otros lugares, para permitir que tanto las parejas como los padres con niños se paren uno al lado del otro; y cada componente está colocado para crear una sensación más residencial. El diseño de las tiendas es eficiente y ordenado, una estrategia que ha sido copiada por minoristas de todo el mundo.

El programa de fidelización de clientes de Nordstrom, The Nordy Club, recompensa a los clientes en cuatro niveles diferentes en función de sus gastos anuales: miembros (0-499 dólares), expertos (más de 500 dólares), influyentes (más de 2 000) y embajadores (más de 5 000). Todos los socios reciben arreglos básicos gratuitos en prendas de precio regular, acceso a talleres de estilismo gratis que los ayudan a crear su propio *look*, recogida en la acera de sus compras hechas en línea y puntos de recompensa que usan como crédito en la tienda. Los socios de nivel superior reciben más puntos por cada dólar gastado, acceso anticipado a eventos de ventas y estilistas que acuden a los hogares de los clientes para ofrecer asesoramiento experto y servicio de sastrería.

Nordstrom actualmente opera 380 tiendas de precio completo y de descuento en 40 estados de Estados Unidos, Puerto Rico y Canadá. Los puntos de venta de precio completo como tiendas de línea de Nordstrom, Nordstrom.com, Trunk Club (una *boutique* personalizada de ropa para hombres y mujeres de nivel medio a alto adquirida por Nordstrom en el 2014), Jeffrey (*boutiques* de moda de lujo en las que Nordstrom compró una mayor participación en el 2005) y Nordstrom Local (tiendas sin inventario lanzadas por Nordstrom en el 2017). Los puntos de venta con descuento incluyen las tiendas Nordstrom Rack, Nordstromrack.com, HauteLook (un minorista en línea que ofrece ventas relámpago en productos de diseño, adquirido por Nordstrom en el 2011) y las tiendas de liquidación Last Chance.

El enfoque en el cliente a largo plazo y, con frecuencia, costoso de la empresa ha cosechado grandes beneficios. Nordstrom no solo ha surgido en los últimos 100 años como una marca de lujo conocida por su calidad, confianza y servicio, sino que sus clientes siguen siendo leales incluso en tiempos difíciles. Muchos eligen comprar en Nordstrom, en lugar de sus competidores, debido a su relación existente y la política de devolución sin complicaciones. Nordstrom permanece estratégicamente enfocado en el servicio al cliente y busca constantemente nuevas formas de profundizar y desarrollar su relación cliente-vendedor.[79]

Preguntas

1. ¿Qué papel juega el servicio en el posicionamiento de Nordstrom?, ¿el servicio juega el mismo papel en las experiencias en línea que en la tienda?
2. ¿De qué otra forma Nordstrom podría continuar brindando un excepcional servicio al cliente y aumentar la fidelidad a la marca?
3. ¿Cómo debe abordar Nordstrom la creciente popularidad de las compras en línea?, ¿es posible que compita con éxito en el espacio en línea?, ¿quiénes son los principales competidores de Nordstrom y cómo se comparan?

CAPÍTULO 10

Creación de marcas fuertes



Gatorade, líder del mercado, se ha centrado en su principal mercado objetivo, los deportistas, con una amplia gama de nuevos productos y una campaña publicitaria renovada.

Fuente: The Gatorade Company

Las marcas son uno de los activos intangibles más valiosos de una empresa y corresponde a los profesionales del marketing gestionar adecuadamente su valor. Construir una marca sólida es un arte y una ciencia. Requiere una planificación cuidadosa, un profundo compromiso a largo plazo y un marketing diseñado y ejecutado de forma creativa. Una marca fuerte despierta una intensa lealtad entre los consumidores y su núcleo es un gran producto o servicio.

>>> Las raíces de Gatorade se remontan a casi cinco décadas. El producto fue desarrollado por investigadores de la University of Florida con la finalidad de ayudar a los deportistas colegiales a enfrentar los efectos debilitantes del clima cálido y húmedo. Su posterior éxito como líder pionero en la categoría de bebidas deportivas condujo a que PepsiCo adquiriera su empresa matriz, Quaker Oats, en el 2001, por

13 400 millones de dólares en acciones. La marca logró aún más éxito en los siguientes años como resultado del sistema de distribución masivo de PepsiCo y por la introducción de nuevos productos y empaques. Sin embargo, cuando su participación de mercado cayó del 80 % al 75 % y la marca parecía desgastada, PepsiCo decidió que era necesario hacer un cambio y los especialistas en marketing regresaron la marca a sus raíces, alejándose del mercado masivo para enfocarse más en los deportistas. Su meta consistía en trascender el mercado de las bebidas deportivas de 7 000 millones de dólares anuales y convertirse en uno de los principales participantes en el mercado de la nutrición deportiva que tenía entonces un valor de 20 000 millones de dólares al año. La empresa introdujo tres nuevas líneas llamadas 01 Prime, 02 Perform y 03 Recover diseñadas para antes, durante y después del ejercicio, respectivamente. Asimismo, la compañía definió tres mercados meta. La línea G Series fue dirigida a deportistas de alto "desempeño" que participan en deportes escolares, colegiales o recreativos de gran intensidad; la línea G Series Fit se creó para el grupo de los deportistas menos competitivos, de 18 a 34 años de edad, que se ejercitan tres o cuatro veces por semana, mientras que la línea G Series Pro fue dirigida a los deportistas profesionales. La frase publicitaria "Win From Within" reflejó la nueva estrategia de marca de Gatorade. La empresa se refería a todo lo que está dentro del cuerpo de un deportista, así como Nike se refiere a todo lo que está fuera del cuerpo.[1]

Los especialistas en marketing responsables de las marcas más exitosas del siglo XXI deben destacar en el proceso de la **gestión estratégica de marca**. Esta combina el diseño como la aplicación de actividades y programas de marketing destinados a crear, medir y gestionar esa señal duradera para maximizar su valor. El proceso consta de cuatro pasos principales:[2] identificar y determinar el posicionamiento de la marca, planificar y aplicar el marketing de la misma, medir e interpretar su desempeño, además de incrementar y mantener el valor de marca.

¿Cómo funciona la marca?

Quizás la habilidad más distintiva de los profesionales del marketing es su capacidad para crear, mantener, mejorar y proteger marcas, ya sean las establecidas como Mercedes, Sony y Nike, o nuevas como Warby Parker, Casper y Tovala.

La American Marketing Association define una **marca** como "un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de dichos elementos, cuyo propósito es representar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia". El principal objetivo de la marca es crear, para los consumidores, la empresa y sus colaboradores, un valor que va más allá del creado por los aspectos de producto y servicio de la oferta.

LA ESENCIA DE LA MARCA

El ***branding*** es el proceso de dotar a los productos y servicios con el poder de una marca; se refiere a la creación de diferencias entre los productos. Los especialistas en marketing deben mostrar a los consumidores "quién" es el producto (dándole un nombre y empleando otros elementos para ayudarles a identificarlo), así como qué hace y por qué deberían adquirirlo.

Objetivos de aprendizaje. Después de estudiar este capítulo debería ser capaz de:

10.1 Explicar el papel de las marcas en la creación de valor de mercado.

10.2 Describir los principios clave en el diseño de elementos y asociaciones de marca.

10.3 Analizar cómo una empresa debe diseñar la jerarquía de sus marcas.

10.4 Explicar cómo una empresa debe gestionar sus marcas a lo largo del tiempo.

10.5 Describir los aspectos clave de las marcas de lujo.

El *branding* desarrolla estructuras mentales que ayudan a los consumidores a organizar sus conocimientos sobre los productos como los servicios, de modo que su toma de decisiones sea más sencilla y en este proceso generen valor para la empresa. El *branding* ha existido durante siglos como un medio para identificar los bienes de un productor y distinguirlos de los de otro. Los gremios medievales en Europa requerían que los artesanos pusieran marcas registradas en sus productos para protegerse a sí mismos y a sus clientes contra la calidad inferior. En las bellas artes, la marca comenzó con los artistas firmando sus obras. En la actualidad, las marcas desempeñan una serie de funciones importantes que mejoran la vida de los consumidores y establecen el valor financiero de las empresas.

¿Cómo se "crea la marca" de un producto? Aunque las compañías hacen hincapié en la creación de marcas en sus actividades del programa de marketing, en última instancia su percepción reside en la mente de los consumidores. La marca es una entidad arraigada en la realidad, pero que refleja las percepciones y la idiosincrasia de los consumidores.

Para que las estrategias del *branding* sean exitosas y logren crear valor de ese signo, es preciso que los consumidores estén convencidos de que existen diferencias significativas entre las distintas marcas de una misma categoría de productos o servicios. Las diferencias de marca suelen estar relacionadas con atributos o características propias del producto. Durante décadas, Gillette, Merck y 3M han sido líderes en sus respectivas categorías de producto, en parte debido a sus iniciativas de innovación continua. Otras marcas crean ventajas competitivas que no tienen relación con el producto. Gucci, Chanel y Louis Vuitton se han convertido en líderes de sus categorías porque entienden las motivaciones y los deseos de los consumidores y han creado imágenes relevantes y atractivas en torno a sus elegantes productos.

Las marcas exitosas son consideradas genuinas, reales y auténticas respecto a lo que venden y a lo que son.[3] Una marca exitosa se convierte en una parte indispensable de la vida de los consumidores. Crew, triplicó sus ganancias hasta 2 200 millones de dólares, del 2002 al 2012, al convertirse en una importante fuerza creativa de la moda. Al introducir de manera constante estilos nuevos (pero conservando una imagen cohesiva), su distintivo disfruta de una gran lealtad, cuenta con numerosos blogs de aficionados y con el apoyo de celebridades de alto perfil como Michelle Obama y Anna Wintour.

Los especialistas en marketing aplican el *branding* prácticamente a cualquier situación en la que los consumidores tengan que elegir. Es posible asignar una marca a un artículo físico (el automóvil Tesla , el medicamento contra el colesterol Lipitor), un servicio (Singapore Airlines o los seguros médicos Blue Cross y Blue Shield), una tienda (Nordstrom o Dick's Sporting Goods), una persona (la actriz Angelina Jolie o el tenista Roger Federer), un lugar (la ciudad de Sidney o el país de Irlanda), una organización (U2 o la American Automobile Association) o una idea (el derecho al aborto o el libre comercio).

Las marcas se han convertido en un elemento fundamental en los deportes, el arte y el entretenimiento. Una de las principales marcas deportivas del mundo proviene de Madrid, España.

Real Madrid. Por primera vez desde que la revista Forbes inició su clasificación de empresas en el 2004, el Real Madrid rebasó al Manchester United en el 2013 y se convirtió en el equipo de fútbol soccer (o fútbol, como se le conoce a este deporte fuera de Estados Unidos) más valioso del mundo con un valor estimado de 3 300 millones de dólares. También conocido por los aficionados como los "Merengues", el icónico pero titubeante club empezó a mejorar cuando el multimillonario empresario de la construcción Florentino Pérez tomó la dirección del equipo en el 2000. La estrategia de Pérez consistió en atraer a algunos de los mejores jugadores con nombres de marca por derecho propio, como David Beckham, Zinedine Zidane y, posteriormente, Cristiano Ronaldo. El éxito en el campo de juego le permitió a Pérez desarrollar tres líneas de negocios distintas y lucrativas: derechos de transmisión, utilidades por patrocinio como recomendación, e ingresos por los partidos. El Real Madrid es verdaderamente una marca global y obtiene gran parte de sus ingresos en el extranjero. El patrocinio incluye acuerdos de alto perfil con Adidas, Emirates Airlines y el grupo bancario español BBVA.[4]

FUNCIÓN DE LAS MARCAS

Las marcas identifican al fabricante de un producto y permiten que los compradores atribuyan la responsabilidad de su desempeño a su fabricante o distribuidor. Las marcas desempeñan diversas funciones tanto para los consumidores como para las empresas.

Función de las marcas para los consumidores. Una marca es una promesa entre la empresa y el consumidor; es un medio para establecer las expectativas de los consumidores y reducir sus riesgos. A cambio de la lealtad del cliente, la compañía promete entregar una experiencia positiva confiable y un conjunto de beneficios deseados con sus productos y servicios. Una marca podría incluso ser "predeciblemente impredecible", si eso es lo que el consumidor espera, pero lo fundamental es que satisfaga o exceda las expectativas del cliente respecto a sus necesidades y deseos.

Es posible que los consumidores hagan diferentes evaluaciones de un mismo producto dependiendo de la marca. La razón es que su conocimiento de las marcas se da a partir de sus experiencias con el producto, o a través del programa de marketing que éste utiliza, lo cual permite que descubran cuáles distintivos satisfacen sus necesidades y cuáles no. A medida que la vida de los consumidores se



Fuente: Xinhua/Alamy Stock Photo

<< La firma de los mejores jugadores que eran marcas por derecho propio convirtió al equipo de fútbol Real Madrid en una marca global multimillonaria.

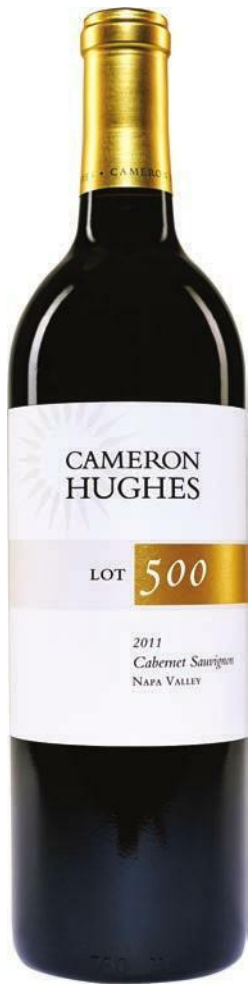
vuelve más complicada y acelerada, la capacidad de la marca para simplificar el proceso de decisión de compra y reducir los riesgos resulta invaluable.[5]

Las marcas tienen un significado muy personal para los consumidores y se convierten en parte importante de su identidad.[6] Estos distintivos expresan quiénes son los consumidores o quiénes les gustaría ser.[7] Para algunos, las marcas incluso adoptan características humanas. Las relaciones con éstas, como cualquier relación, no son fijas y los especialistas en marketing deben mostrarse sensibles a todas las palabras y las acciones que fortalezcan o debiliten los vínculos con los consumidores.[8]

Cameron Hughes. Es un negociante de vinos que compra el excedente de jugos de cavas de alta gama y de corredores de vinos localizados en Francia, Italia, España, Argentina, Sudáfrica y California. Cameron Hughes hace mezclas prémium de edición limitada con su propia marca homónima. Hughes no posee uvas, máquinas embotelladoras ni camiones. Subcontrata el embotellado y vende directamente a minoristas como Costco, Sam's Club y Safeway, eliminando intermediarios y múltiples márgenes. Hughes nunca sabe qué lotes de vino tendrá o cuántos, pero ha aprovechado la incertidumbre al crear un nuevo producto con cada lote. La rápida rotación es parte del atractivo de Costco para él. A los clientes de la tienda de descuento les encanta la idea de encontrar una ganga rara, y Hughes promociona su marca a través de catas de vino en la tienda y correos electrónicos internos sobre sus próximos lotes numerados, que se agotan rápidamente. Hughes también compra botellas de vino sin etiquetar y sin vender y las comercializa con su propia etiqueta. Una botella de cabernet de California de 100 dólares se vende a 25 dólares la botella o menos bajo su marca Lot 500 Napa Valley Cabernet Sauvignon.[9]

Función de las marcas para las empresas. Las marcas desempeñan funciones valiosas para las empresas.[10] En primer lugar, simplifican el manejo de los productos al ayudar a organizar el inventario y los registros contables. Uno de estos distintivos con credibilidad es indicador de un determinado nivel de calidad y esto aumenta la probabilidad de que los compradores satisfechos vuelvan a adquirir fácilmente el producto.[11] La lealtad hacia la marca permite a la empresa pronosticar y garantizar la demanda y crea barreras o dificulta la entrada de otras compañías al mercado. Se traduce en la disposición del consumidor a pagar un precio más elevado, por lo general, entre el 20% y el 25% más que las marcas de la competencia.[12]

Aunque los competidores sean capaces de imitar los procesos de fabricación y el diseño de un producto, difícilmente podrán reproducir la impresión que haya creado la marca en la mente de los consumidores y las organizaciones a lo largo de años de actividades de marketing y de experiencias con el producto. En este sentido, estos distintivos constituyen un poderoso mecanismo para garantizar una ventaja competitiva. A veces los especialistas en marketing no logran comprender la verdadera importancia de la lealtad hacia la marca sino hasta que cambian uno de sus elementos cruciales, como demuestra la ya clásica historia de la New Coke.



Fuente: Cameron Hughes Wine

>> Cameron Hughes compra el excedente de jugo para elaborar y vender vinos asequibles y de alta calidad a comerciantes selectos.

>> El alboroto levantado por fanáticos leales y apasionados obligó a Coca-Cola a deshacerse de su lanzamiento de New Coke, que fue muy investigado, y reinstauró la fórmula centenaria de la compañía.



Fuente: Todd Gipstein/Getty Images

Coca-Cola. Afectada por el desafío que le planteaba la serie de campañas de degustación de una Pepsi-Cola más dulce emprendidas por todo Estados Unidos, en 1985 Coca-Cola decidió reemplazar su antigua fórmula con una variante más dulce a la que bautizó como New Coke . La empresa gastó 4 millones de dólares en investigación de mercado y las pruebas de degustación a ciegas demostraron que los bebedores de Coca-Cola preferían la nueva fórmula más dulce; sin embargo, el lanzamiento del producto provocó una conmoción nacional. Los investigadores de mercados habían evaluado el sabor, pero no tomaron en cuenta el apego emocional que los consumidores tenían hacia Coca-Cola. La compañía recibió cartas coléricas, protestas formales e incluso amenazas de demanda para obligarla a mantener "la verdadera Coca-Cola". Diez semanas más tarde, la empresa retiró la New Coke y presentó su centenaria fórmula bajo el nombre de "Coca-Cola Clásica". Sus esfuerzos por resucitar a la New Coke terminaron fracasando y la marca desapareció alrededor de 1992. Irónicamente, el fracaso en el lanzamiento del nuevo producto terminó proporcionando a la antigua fórmula una posición más fuerte en el mercado con actitudes más favorables y mayores ventas. Curiosamente, 34 años después, New Coke hizo un breve regreso como parte de una campaña promocional con Netflix, cuando apareció en varios episodios de la tercera temporada del thriller de ciencia ficción "Stranger Things" y estuvo disponible en los canales minoristas por un tiempo limitado.[13]

Para las empresas, las marcas representan títulos de propiedad de enorme valor que influyen en el comportamiento del consumidor; estos distintivos se compran y se venden, proporcionando a su propietario la seguridad de continuos ingresos futuros.[14] En numerosas fusiones o adquisiciones se han pagado cifras exorbitantes por determinadas marcas, justificando el alto precio con base en la expectativa de obtener utilidades adicionales, así como por la dificultad y los gastos que conllevaría crear otras similares partiendo de cero.[15] Los especialistas de Wall Street consideran que las marcas fuertes derivan en un mejor desempeño en beneficios y rentabilidad, lo que a su vez genera mayor valor para los accionistas.[16]

VALOR DE MARCA (*BRAND EQUITY*) Y PODER DE MARCA

El valor creado por una marca es capturado por dos conceptos clave: valor de marca y poder de marca. Discutimos estos dos conceptos y la relación entre ellos a continuación.

Valor de marca. El valor monetario de una marca se denomina **valor de marca** y refleja la prima que se otorga a la valoración de una empresa debido a contar con esta propiedad. Esta estimación incluye el valor actual neto de los rendimientos financieros totales que generará la marca durante su vida útil. Comprender el concepto de valor de marca, gestionar sus antecedentes y consecuencias como desarrollar metodologías para evaluar esta estimación son de suma importancia para garantizar el bienestar financiero de una empresa.

Antes de la ola de fusiones y adquisiciones de la década de 1980, como la compra de RJR Nabisco por 25 000 millones de dólares, las empresas gastaron millones de dólares en la creación de marcas sin procedimientos contables establecidos para evaluar el valor de las mismas que creaban. La avalancha de fusiones y adquisiciones aumentó el interés en la valoración de la marca y condujo a formas más precisas de medir este valor. Poner una cantidad justa de dólares en los activos de marca que una compañía ha acumulado a lo largo de los años es vital, porque este valor de estos distintivos no se refleja en los libros de la empresa y existe la posibilidad de que exceda sus activos tangibles.

El valor de marca se incluye en el término contable **fondo de comercio**, que es el valor monetario de todos los activos intangibles de una empresa. El fondo de comercio no solo documenta los activos tangibles de la empresa, como propiedades, infraestructura, materiales e inversiones, sino que también incorpora los activos intangibles que posee una compañía, incluidas marcas, patentes, derechos de autor, conocimientos técnicos, licencias, acuerdos de distribución, propiedad de la empresa, cultura y prácticas de gestión. Por lo tanto, el fondo de comercio es un término mucho más amplio que el valor de la marca e incluye tanto el valor de la marca como el valor de los otros activos intangibles de la empresa.

Medición del valor de marca. Aunque la importancia del valor de marca es indiscutible, no existe un método aceptado universalmente para evaluarlo con precisión.[17] Existen varios métodos alternativos, todos los cuales enfatizan diferentes medios para medir el valor de la marca. El *enfoque de costos*, el *enfoque de mercado* y el *enfoque financiero* son los tres métodos más comunes para medir la utilidad de la marca.

- El **enfoque de costos** calcula el valor mediante el examen de los costos de desarrollo de la marca, como la investigación de mercados, el diseño de la misma, la comunicación, la gestión y los costos legales. El método de costo depende de los costos históricos de creación de la marca, como una estimación de todos los gastos relevantes de creación de la misma; alternativamente, se basa en el costo de reposición (el gasto monetario de reconstruir la marca), en el momento de la valoración.
- El **enfoque de mercado** estima el valor de la marca midiendo la diferencia entre los ingresos por ventas de una oferta de marca frente a los de una oferta idéntica sin ella, ajustada por el gasto de construcción. Evaluar el valor de la marca Morton Salt, por ejemplo, implicaría comparar los ingresos por ventas generados por el producto Morton con los obtenidos por su equivalente genérico, sal regular, menos el costo de construir y administrar la marca.
- El **enfoque financiero** evalúa el valor de la marca como el valor presente neto (NPV, por sus siglas en inglés) de las ganancias futuras. Por lo común abarca tres pasos clave: calcular el flujo de efectivo futuro de la empresa, estimar la contribución de la marca al flujo de efectivo futuro de la compañía y ajustar este flujo de efectivo utilizando un factor de riesgo que da cuenta de la volatilidad de las ganancias atribuibles a la marca.

Cada uno de los tres enfoques tiene sus ventajas y desventajas. Por lo tanto, una empresa se beneficia del uso de múltiples métodos y enfoques alternativos para medir el valor de la marca. Dichos enfoques deben tener en cuenta el valor estratégico de la misma y, específicamente, el poder de la marca para influir en el comportamiento de las diferentes entidades del mercado.

Poder de marca. El poder de marca, conocido como valor de marca basado en el cliente, es el valor secundario que la misma aporta a un producto o servicio.[18] El poder de marca refleja el grado que influye en la forma en que los consumidores piensan, sienten y actúan con respecto a la marca.

El poder de la marca es, por lo tanto, el efecto diferencial que el conocimiento que la misma tiene sobre la respuesta del consumidor al marketing de ese distintivo.[19] Una marca tiene poder positivo si los consumidores reaccionan más favorablemente a un producto y a la forma en que se comercializa cuando la identifican que cuando no lo advierten. Una marca tiene poder negativo si los consumidores reaccionan de manera menos favorable a la actividad de marketing de la misma en las mismas circunstancias.

El poder de la marca surge de las diferencias en la respuesta del consumidor que la evoca. Si no se producen diferencias, el producto de marca es esencialmente una mercancía y la competencia probablemente se basará en el precio. Además, las diferencias en la respuesta son el resultado del conocimiento de marca de los consumidores, así como de todos los pensamientos, sentimientos, imágenes, experiencias y creencias asociadas con la misma. Las marcas deben crear asociaciones fuertes, favorables y únicas con los clientes, como lo han hecho Toyota (confiabilidad), Hallmark (cuidado) y Amazon.com (conveniencia y amplia selección). Finalmente, el valor de la marca se refleja en las percepciones, preferencias y comportamientos relacionados con todos los aspectos del marketing de la misma. Las marcas más fuertes obtienen mayores ingresos.[20]

Los beneficios clave del poder de la marca incluyen una mejor percepción del desempeño del producto, mayor lealtad, menor vulnerabilidad a las acciones de mercadeo de la competencia así como las crisis de marketing, mayores márgenes, una respuesta del consumidor más inelástica a los aumentos de precios y una respuesta del consumidor más elástica a las disminuciones de precios, mayor cooperación y apoyo comercial. Además, mayor eficacia de las comunicaciones de publicidad, más oportunidades de concesión de licencias, ocasiones adicionales de extensión de marca, mejor contratación y retención de empleados como mayores rendimientos del mercado financiero.

El desafío para los especialistas en marketing, por lo tanto, es garantizar que los clientes tengan las experiencias adecuadas con los productos, servicios y programas de marketing para crear los pensamientos, sentimientos y conocimiento de marca deseados. En un sentido abstracto, podemos pensar

en el valor de la marca como si brindara a los especialistas en marketing un puente estratégico vital entre su pasado y su futuro.

Los profesionales del marketing también deben considerar el dinero que se gasta cada año en productos y servicios como una inversión en el conocimiento de la marca por parte del consumidor. La calidad, más que la cantidad, de esa inversión es el factor crítico. Es posible gastar más de la cuenta en la construcción de la marca si no se hace con prudencia.

El conocimiento de la marca por los clientes dicta direcciones futuras apropiadas para la marca. Los consumidores decidirán, con base en lo que piensan y sienten sobre la marca, dónde (y cómo) creen que debe ir y le otorgarán (o no) permiso para cualquier acción o programa de marketing. Las empresas de nuevos productos, como la aspirina Bengay, el cereal Cracker Jack, la limonada Frito-Lay, el detergente para ropa Fruit of the Loom y el ketchup prémium de Smucker, fracasaron porque los consumidores las consideraron extensiones inapropiadas de la marca.

Medición del poder de la marca. ¿Cómo medimos el poder de marca? Un enfoque indirecto evalúa las fuentes potenciales de su poder mediante la identificación y el seguimiento del conocimiento de la marca por parte del consumidor.[21] Un enfoque directo evalúa el impacto real del conocimiento de la misma en la respuesta del consumidor a diferentes aspectos del marketing.

Estos dos enfoques generales son complementarios y los especialistas en marketing hacen uso de ambos. Dicho de otro modo, para que el valor de marca desempeñe una función estratégica útil y sirva de directriz en las decisiones comerciales, es crucial que los especialistas en marketing comprendan a la perfección: (1) las fuentes generadoras de valor de marca y cómo afectan los resultados de interés, y (2) de qué manera esas fuentes y consecuencias cambian con el paso del tiempo, si es que cambian. Para lo primero es fundamental elaborar auditorías de marca, mientras que para lo segundo es fundamental desarrollar un seguimiento de marca.

- Una **auditoría de marca** es una serie de procedimientos enfocados para evaluar la salud de la marca, descubrir sus fuentes de valor y sugerir maneras de mejorar como reforzarla. Los especialistas en marketing deben llevar a cabo una auditoría de marca cuando diseñan sus planes y al realizar cambios en la dirección estratégica. Llevar a cabo estas auditorías de forma regular, digamos cada año, permite que los especialistas en marketing vigilen sus marcas y puedan administrarlas de manera más proactiva y responsable. Una buena auditoría de éstas proporciona conocimientos profundos sobre los consumidores, las marcas y la relación entre ambos.
- Los estudios de **seguimiento de marca** utilizan la auditoría de las mismas para recopilar datos cuantitativos de los consumidores a lo largo del tiempo con el propósito de proporcionar información de referencia consistente sobre cómo se están desempeñando las marcas y los programas de marketing. Los estudios de seguimiento ayudan a entender dónde, cuánto y de qué manera se está creando el valor de la marca con el fin de facilitar la toma de decisiones cotidiana.

Una empresa que recientemente realizó una importante e influyente auditoría de marca es Kellogg's.

Kellogg's. La categoría de los cereales listos para comer ha tenido gran popularidad en los últimos años debido a que los ocupados consumidores deben comer deprisa y los interesados en aspectos nutritivos se preocupan por los ingredientes modificados genéticamente. Con una historia que abarca más de un siglo, Kellogg decidió que necesitaba refrescar su marca y enfrentar sus problemas. Inició una extensa auditoría de marca denominada "Project Signature" para obtener dirección estratégica e inspiración creativa. Después de un año de trabajo con el asesor de marcas Interbrand, el resultado fue la nueva fase publicitaria "Let's Make Today Great", un logotipo como un diseño más contemporáneos y actualizados, la clara identificación del objetivo principal de la marca al destacar el "poder del desayuno", la incorporación explícita de la marca matriz Kellogg's en todas sus campañas de marketing y la conjunción de los 42 sitios web de la empresa localizados por todo el mundo en una sola página. La auditoría de marca influyó en programas y actividades específicos de marketing , desde la campaña "Share Your Breakfast" relacionada con una causa (ayuda a uno de cada cinco niños estadounidenses que no tienen acceso a un desayuno) hasta el programa "Love Your Cereal" en las redes sociales dedicado a aclarar los mitos acerca del cereal. Al ser patrocinador olímpico, Kellogg también dedica un porcentaje de su presupuesto de comunicación a la publicidad en línea.[22]

Es básico que los especialistas en marketing no confundan el valor de marca con la valoración de marca, la cual consiste en calcular el valor financiero total de una marca. En empresas muy conocidas, el valor de marca equivale a más de la mitad de la capitalización bursátil total de la compañía. John Stuart, cofundador de Quaker Oats, afirmó: "Si este negocio se dividiera, les daría el terreno, los ladrillos y el cemento, yo me quedaría con las marcas como las patentes y me iría mucho mejor que a ustedes". Las empresas estadounidenses no incluyen el valor de marca en sus balances, en parte debido



Fuente: Newscast Online Limited/Alamy Stock Photo

<< Los cambios precipitados por la auditoría de la categoría de cereales de Kellogg, que duró un año, se enfrentaron a los cambiantes hábitos de los consumidores y dieron lugar a herramientas de marketing actualizadas que iban desde un nuevo eslogan y envases actualizados hasta la consolidación de los sitios web de la empresa.

a las diferencias de opinión sobre lo que constituye una buena estimación. Sin embargo, las empresas sí le dan un valor en países como Reino Unido, Hong Kong y Australia.

Creación de una marca

Los especialistas en marketing construyen el valor de la marca al crear las asociaciones de estos distintivos correctos en la mente de los consumidores. El éxito de este proceso depende de todos los contactos relacionados con la marca con los consumidores, ya sea iniciados por el mercadólogo o no.[23]

DEFINICIÓN DEL MANTRA DE LA MARCA

Con el fin de enfocar aún más la intención del posicionamiento de la marca y la forma en que los consumidores la perciben, las empresas definen un **mantra de marca**. Este concepto se refiere a un enunciado de tres a cinco palabras de los elementos esenciales de la marca y tiene una relación estrecha con otros conceptos como la "esencia de la marca" y la "promesa central de la marca". Su propósito consiste en asegurar que todos los empleados de la organización y todos los socios de marketing externos entiendan cómo deben representarla ante los consumidores y ajusten sus acciones en consecuencia.

Los mantras de marca son recursos muy poderosos. Al destacar los puntos de diferencia, sirven como guía para determinar qué productos se deben introducir bajo la misma, qué tipo de campañas publicitarias presentar, dónde y cómo venderla. Su influencia va más allá de estas cuestiones tácticas. Los mantras de marca son capaces de guiar las decisiones aparentemente más inconexas o mundanas, como el aspecto del área de recepción de las oficinas de la empresa y la manera de responder las llamadas telefónicas. En efecto, crean un filtro mental que excluye las actividades de marketing inadecuadas para la marca o las acciones de cualquier tipo que tengan un efecto negativo en las impresiones de los clientes.

Los mantras de marca deben comunicar de forma sencilla qué es y qué no es la marca. ¿Cómo se define un buen mantra? La filosofía de la marca McDonald's ("Comida, amigos y diversión") capta la esencia y la promesa principal de la marca. Otros dos ejemplos exitosos y de alto perfil, Nike y Disney, muestran el poder y la utilidad de un mantra de marca bien diseñado.

Nike. Nike tiene un abundante conjunto de asociaciones con los consumidores, todas las cuales están basadas en su diseño de productos innovadores, su patrocinio de los mejores atletas, su multipremiada publicidad, su empuje competitivo y su actitud irreverente. Al interior de la empresa, los especialistas en marketing de Nike adoptaron un mantra de marca de solo tres palabras, "desempeño deportivo auténtico", para orientar sus esfuerzos. Así, desde la perspectiva del personal de Nike, la totalidad de su programa de marketing (sus productos y la forma en que

se venden) debe reflejar esos valores clave de marca. Con el paso de los años Nike ha ampliado su significado de marca de "calzado para correr", a "calzado deportivo", luego a "calzado deportivo y prendas de vestir" y después a "todo lo relacionado con los deportes (incluido el equipo)". Sin embargo, cada paso en el camino ha sido guiado por su mantra de marca: "desempeño deportivo auténtico". Por ejemplo, cuando lanzó su exitosa línea de ropa, uno de los importantes obstáculos que superó fue lograr que los productos fueran lo suficientemente innovadores en cuestión de materiales, corte y diseño para realmente beneficiar a los mejores deportistas. Al mismo tiempo, la empresa ha tenido cuidado de evitar el uso del nombre Nike para comercializar productos que no encajan con el mantra de la marca (por ejemplo, zapatos casuales color "marrón").

Disney. Disney desarrolló su mantra de marca en respuesta a su increíble crecimiento a través de la concesión de licencias y el desarrollo de productos a mediados de la década de 1980. A finales de ese período, Disney empezó a preocuparse acerca de que algunos de sus personajes, como Mickey Mouse y el Pato Donald, estuvieran siendo utilizados de manera inapropiada y que se exhibieran de manera excesiva. Los personajes aparecían en tantos productos y se comercializaban de tantas maneras que en algunos casos era difícil percibir por qué se había concedido una licencia en particular. Asimismo, debido a la amplia exposición de los personajes en el mercado, muchos consumidores habían comenzado a sentir que Disney estaba explotando su nombre. La empresa reaccionó rápidamente reforzando las asociaciones de marca clave para asegurarse de que todos los productos y servicios ofrecidos por terceros estuvieran transmitiendo una imagen congruente. Con este fin, Disney adoptó el mantra de marca interno de "entretenimiento familiar" para filtrar sus nuevas asociaciones comerciales. Aquellas oportunidades que no estuvieran en consonancia con el mantra de marca eran rechazadas sin importar cuán atractivas fueran. Aun cuando el mantra fue muy útil para Disney, es probable que si hubiera agregado la palabra "mágico" el éxito habría sido mayor.

A diferencia de las frases publicitarias que buscan involucrar a los consumidores, los mantras de marca se diseñan teniendo en mente propósitos internos de la empresa. Aunque el mantra interno de Nike era "desempeño deportivo auténtico", su eslogan externo era "Just do it". Los siguientes son tres criterios clave para diseñar un mantra de marca: en primer lugar, *comunicar*, uno exitoso debe aclarar las cualidades únicas de la marca y definir la categoría (o categorías) de negocio en que interviene, así como establecer sus límites. En segundo lugar, debe *simplificar*, la esencia de la marca. Por eso debe ser corto, preciso y con un significado vívido. Por último, un buen mantra debe *inspirar*. Lo ideal será que el mantra de marca también establezca un fundamento que sea personalmente significativo y relevante para la mayor cantidad de empleados posible.

Para las marcas que enfrentan un rápido crecimiento resulta útil definir el ámbito del producto o beneficio en el que quieren competir, como lo hizo Nike con el "desempeño deportivo" y Disney con el "entretenimiento familiar". Las palabras que describen la naturaleza del producto o servicio, así como el tipo de experiencias o beneficios que brinda la marca, son fundamentales para identificar las categorías adecuadas a las que se extenderá. Para las marcas de categorías más estables, donde es menos probable que ocurran extensiones, el mantra se centra exclusivamente en los puntos de diferencia.

Otras son fuertes en una o, tal vez, en varias asociaciones de marca que integran el mantra de una empresa. Sin embargo, para que sea eficaz, ninguna otra marca debe sobresalir en todas las dimensiones. Parte de la clave del éxito de Nike y de Disney radica en que durante años ningún competidor pudo realmente cumplir con la promesa combinada sugerida por sus mantras de marca.

SELECCIÓN DE LOS ELEMENTOS DE MARCA

Los elementos de marca son dispositivos que identifican y diferencian la misma. Casi todas las marcas fuertes emplean múltiples elementos como lema. Por ejemplo, Nike tiene su logotipo distintivo *swoosh*, la frase publicitaria "Just Do It" y su propio nombre que hace referencia a la diosa alada griega de la victoria. Los especialistas en marketing deben seleccionar los elementos de marca para generar el mayor valor posible. La prueba consiste en indagar qué pensarían o sentirían los consumidores sobre el producto *si solo conocieran los elementos de marca*. Por ejemplo, basándose únicamente en el nombre de la marca, un consumidor podría suponer que los productos de SnackWell son *snacks* saludables y que las computadoras portátiles Toughbook de Panasonic son duraderas y confiables.

Existen varios criterios aplicables para seleccionar los elementos de marca. Los tres primeros (memorable, significativo y agradable) sirven para construir la marca. Los tres últimos (transferible, adaptable y protegible) son defensivos y contribuyen a apalancar como preservar el valor de marca contra posibles desafíos.

- *Memorable*. ¿Con cuánta facilidad los consumidores reconocen el elemento de marca; y en qué momentos de la compra y del consumo? Los nombres cortos como Tide, Crest y Puffs son elementos de marca memorables.[24]

- *Significativo*. ¿El elemento de marca tiene credibilidad? ¿Sugiere la categoría a la que pertenece la marca, un ingrediente del producto o el tipo de persona que podría utilizarla? Consideremos el significado inherente a nombres como baterías para automóvil DieHard (difícil de vencer), ceras para el piso Mop & Glo (limpieza y brillo) y Lean Cuisine (cocina ligera) para alimentos preparados y congelados bajos en calorías. El nombre de marca del vodka 42BELOW de Nueva Zelanda se refiere tanto a la latitud que atraviesa Nueva Zelanda como al contenido de alcohol de la bebida. El empaque y otras señales visuales están diseñadas para aprovechar la pureza percibida del país para comunicar el posicionamiento de la marca.[25]
- *Agradable*. ¿Qué tan estéticamente atractivo es el elemento de marca? Una tendencia reciente es utilizar nombres simpáticos que también puedan tener una URL fácilmente disponible, especialmente para marcas en línea como Flickr, Instagram, Pinterest, Tumblr, Dropbox y otras.
- *Transferible*. ¿Es posible utilizar el elemento de marca para introducir nuevos productos en categorías similares o diferentes? ¿Contribuye a acrecentar el valor de marca a través de las fronteras geográficas y de los segmentos de mercado? Aunque en un principio era un vendedor de libros online, Amazon.com fue lo suficientemente inteligente como para no denominarse a sí misma "Books 'R' Us". El Amazonas es famoso por ser el río más grande del mundo y el nombre sugiere el gran caudal de productos diversos que la empresa vende en la actualidad.
- *Adaptable*. ¿Qué tan adaptable y actualizable es el elemento de marca? Los logotipos se actualizan con facilidad. En los últimos 100 años, el logotipo de Shell ha sido modificado en 10 ocasiones.
- *Protegible*. ¿Cómo se protege legalmente el elemento de marca?, ¿cómo protegerlo de la competencia? Cuando los nombres tienen el riesgo de convertirse en sinónimos de categorías de productos (como Kleenex, Kitty Litter, Jell-O, Scotch Tape, Xerox y Fiberglass) sus fabricantes deben conservar sus derechos de marca registrada para no convertirse en genéricos.

Los elementos de marca desempeñan diversas funciones de construcción de la misma.[26] Si los consumidores no analizan demasiada información a la hora de tomar decisiones de compra es conveniente que los elementos de marca sean fáciles de recordar, descriptivos y persuasivos. La simpatía de un elemento de marca aumenta la consciencia y las asociaciones.[27] La selección de un nombre con un significado inherente ocasiona que después resulte más difícil añadir un significado distinto o modificar el posicionamiento.[28]

Los elementos de marca más importantes son los que captan características intangibles, menos concretas. Muchas empresas aseguradoras utilizan símbolos de fuerza (el Peñón de Gibraltar de Prudential y el ciervo de Hartford) o de seguridad (las "manos amigas" de Allstate, la sombrilla de Traveler y el casco del Fireman's Fund).

Igual que los nombres de marca, las frases publicitarias son muy eficaces para construir valor.[29] Funcionan como "gancho" para ayudar a los consumidores a descubrir la marca y a comprender por qué es especial. Algunos ejemplos son "Like a Good Neighbor, State Farm Is There", "Nothing Runs Like a Deere" y "Every Kiss Begins with Kay" para el joyero.

Las empresas deben ser cuidadosas al reemplazar una buena frase publicitaria. Citi dejó de utilizar su famosa frase "Citi Never Sleeps" y la reemplazó por "Let's Get It Done" solo para volver a utilizarla cuando esta última fracasó. Después de 50 años, Avis Car Rental cambió la frase "We Try Harder" por "It's Your Space". Aún no queda claro si esta nueva frase será tan poderosa como la que reemplazó.

El nombre de este distintivo y otros identificadores se protegen a través de marcas registradas, los procesos de fabricación se protegen mediante patentes y el empaque se protege por medio de derechos de autor como diseños patentados. Estos derechos de propiedad intelectual garantizan que la empresa invierta de manera segura en la marca y coseche los beneficios de un activo valioso.[30]

La magia de los personajes de las marcas

Los personajes de las marcas tienen una larga y trascendental historia en el marketing. Los duendes de Keebler refuerzan el toque casero de sus productos para hornear y evocan un sentido de magia y diversión en su línea de galletas. En la industria de los seguros, el pato AFLAC compite por la atención de los clientes con el lagarto de GEICO, y la parlanchina Flo de Progressive compite con los adorables personajes de Peanuts presentados por Met Life. Bibendum (el "hombre Michelin"), con forma de neumático, ayuda a transmitir una sensación de seguridad para la familia y se considera que ha impulsado la creación del 80 % de consciencia de la marca en todo el mundo. Cada año, Michelin distribuye un "pasaporte" para Bibendum que marca los límites para el uso del personaje en anuncios publicitarios. Por ejemplo, Bibendum nunca es agresivo ni emite discursos de venta.[31]

Los **personajes de las marcas** representan un tipo especial de símbolo (uno con características humanas que, a su vez, aumenta el atractivo de la marca y la califica como interesante y divertida). Para los consumidores resulta más fácil establecer una relación con una marca cuando esta tiene una presencia humana o con algún otro personaje. En general, los personajes de marca se introducen mediante la publicidad y juegan un papel fundamental en las campañas publicitariascomo en los diseños de los empaques.

Los "dulces voceros" de M&M son parte integral de toda la publicidad, la promoción y las comunicaciones digitales de la marca. Algunos personajes de las marcas son animados, como el muñeco de Pillsbury, Peter Pan (de la crema de maní) y diversos personajes de cereales como el tigre Toño y Snap, Crackle & Pop. Otros son figuras de acción como Juan Valdez (café colombiano) y Ronald McDonald.[32]

Debido a que son coloridos y aparecen con muchas imágenes, los personajes ayudan a que las marcas se abran paso a través de la confusión del mercado comunicando un beneficio clave del producto con suavidad. El solitario reparador de Maytag reforzó la asociación fundamental del producto con la "confiabilidad" durante muchos años. Asimismo, los personajes evitan muchos de los problemas que caracterizan a los voceros humanos: no exigen aumentos salariales, no engañan a sus cónyuges ni envejecen. Betty Crocker podría tener más de 90 años, pero después de siete cambios de apariencia ¡no parece mayor de 39 años! Con la oportunidad de modelar la personalidad de la marca y facilitar las interacciones con los consumidores, los personajes de estos distintivos tienen un papel cada vez más importante en el mundo digital. El éxito de Mr. Peanut en videos virales condujo a la introducción de una nueva línea de crema de maní. Para el personaje del ron Captain Morgan, Diageo cuenta con un equipo de ocho personas que trabajan con su agencia de publicidad de Nueva York, Anomaly, para crear contenido diario en línea. Incluso personajes antiguos están apareciendo en Internet. Mr. Clean, que fue presentado por primera vez en 1957, ya cuenta con casi 900 mil fanáticos en Facebook.

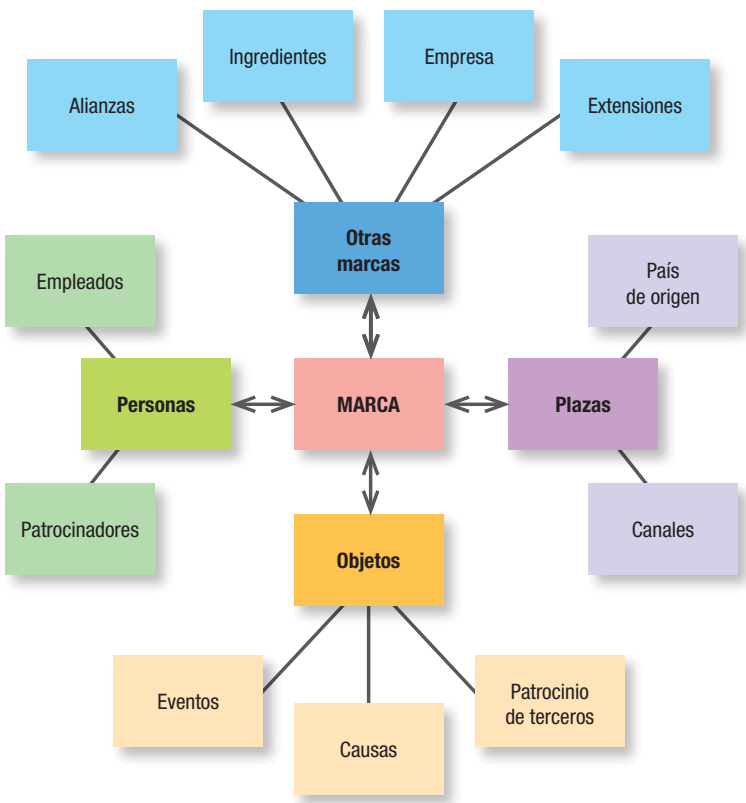
CREACIÓN DE ASOCIACIONES SECUNDARIAS

Para construir marcas fuertes, los mercadólogos vinculan las marcas con otra información significativa en la memoria de los consumidores. Estas asociaciones vinculadas se convierten en fuentes secundarias de conocimiento de marca (ver Figura 10.1).

Las asociaciones de marca "secundarias" vinculan a la misma con diversas fuentes, tales como la propia empresa (mediante estrategias), con países o regiones geográficas (mediante la identificación del lugar de origen del producto), con canales de distribución (utilizando la estrategia de canal), con otras marcas (compartiendo ingredientes o creando marcas en conjunto), con personajes (a través de la concesión de licencias), con portavoces (implementando programas de apoyo), con eventos deportivos o culturales (otorgando patrocinios) o con otras fuentes de terceros (mediante premios o reseñas).

Imaginemos que Burton (empresa fabricante de tablas para nieve, botas, amarres y trajes para nieve, así como ropa para actividades al aire libre) decidiera introducir una nueva tabla de surf llamada "Dominator". Burton cuenta con más de un tercio del mercado de tablas para nieve gracias a que se ha acercado a esquiadores profesionales y ha creado una comunidad de aficionados a este deporte en Estados Unidos.[33] Para respaldar la nueva tabla de surf, Burton podría intentar generar asociaciones secundarias de marca de distintas maneras:

FIGURA **10.1**
Fuentes secundarias de conocimiento de marca.



En primer lugar, podría crear una "submarca" del producto a la que llamaría "Dominator por Burton". Las evaluaciones que hicieran los consumidores del nuevo producto se verían influidas por sus opiniones acerca de Burton y si consideraran que estas opiniones pudieran servir para predecir la calidad de una tabla de surf Burton. Alternativamente, Burton podría apelar a sus orígenes rurales en Nueva Inglaterra, aunque esta ubicación geográfica tendría poca relevancia para el surf. Burton podría vender sus productos en tiendas populares de surf esperando que su credibilidad beneficiara a la marca Dominator. Burton podría crear una marca conjunta al identificar un fuerte ingrediente de marca para sus materiales de espuma o fibra de vidrio (como lo hizo Wilson al incorporar hule de los neumáticos Goodyear a las suelas de su calzado deportivo Pro Staff Classic).

Otro enfoque para Burton podría ser contratar a uno o varios surfistas profesionales para anunciar la tabla, patrocinar una competencia de surf o incluso la Copa Mundial de la Association of Surfing Professionals (ASP). Finalmente, Burton podría garantizar y anunciar evaluaciones favorables en fuentes de terceros como las revistas *Surfer* o *Surfing.* De este modo, independientemente de las asociaciones creadas por la propia tabla de surf, por el nombre de marca y los demás aspectos del programa de marketing, Burton podría crear valor de marca al vincular el nombre con otras entidades.

El fomento de las asociaciones secundarias es una forma eficiente y efectiva de fortalecer una marca. Sin embargo, vincular una marca con alguien o algo más podría ser riesgoso ya que cualquier problema que le ocurra a la otra entidad también se asociará con la marca. Cuando los famosos Tiger Woods y Lance Armstrong tuvieron problemas, muchas de las empresas que los contrataban para promocionar sus marcas decidieron cortar sus vínculos con ellos.

Estas asociaciones secundarias deben estar alineadas con la personalidad de la marca. La **personalidad de una marca** es la combinación específica de rasgos humanos que podemos atribuir a un distintivo en particular. Definir la personalidad de una marca es primordial porque los consumidores las eligen relacionándolas a personalidades que coinciden con las suyas. Los investigadores han identificado los siguientes rasgos de personalidad de marca:[34] sinceridad (realista, honesto, sano y alegre), entusiasmo (atrevido, enérgico, imaginativo y actualizado), competencia (confiable, inteligente y exitoso), sofisticación (de clase alta y encantador) y robustez (aficionado a las actividades al aire libre y resistente). La personalidad de una marca tiene varios atributos: Levi's sugiere una personalidad juvenil, rebelde, auténtica y estadounidense.

Un estudio transcultural sobre la generalización de la escala de personalidad de la marca fuera de los Estados Unidos encontró que tres de los cinco factores se aplicaban en Japón y España, pero que la dimensión de "tranquilidad" reemplazó a la "rudeza" en ambos países y que en España aparecía la dimensión "pasión" en lugar de "competencia". [35] La investigación sobre la personalidad de marca en Corea reveló dos factores específicos de la cultura: "simpatía pasiva" y "ascendencia", que reflejan la importancia de los valores confucianos en los sistemas sociales y económicos coreanos.[36]

Jerarquía de marcas

La **jerarquía de marca** refleja la forma en que éstas se relacionan con los productos y servicios de la empresa, así como entre sí. Desarrollar una jerarquía de marca significativa es particularmente importante para las compañías que administran portafolios de distitivos diversos.

ADMINISTRACIÓN DE PORTAFOLIOS DE MARCA

Una marca se extiende solo hasta cierto nivel y es probable que no reciba la misma opinión favorable de todos los segmentos a los que la empresa le gustaría atender. Es por eso que muchas veces los especialistas en marketing necesitan varias marcas para llegar a variados segmentos. Entre otras razones para lanzar distintivos diferentes en una misma categoría se encuentran las siguientes: aumentar la presencia en los anaqueles de las tiendas y la dependencia de los minoristas, atraer a los consumidores que buscan variedad y que, de no obtenerla, cambiarían por otro producto, aumentar la competencia interna dentro de la compañía, y potenciar las economías de escala en publicidad, ventas, comercialización y distribución física.[37]

El **portafolio de marcas** es el conjunto y líneas de la misma que ofrece una empresa en particular a los compradores de una categoría o segmento de mercado específico. La creación de un buen portafolio requiere de una reflexión cuidadosa y una ejecución creativa. Un portafolio de marcas óptimo es aquel que maximiza el valor de cada una en combinación con las demás que lo integran. En términos generales, los especialistas en marketing deben evaluar las ventajas de la cobertura de mercado tomando en consideración los factores de costo y rentabilidad. Un portafolio será demasiado grande si los beneficios aumentan al abandonar marcas y será insuficiente si los beneficios se incrementan al añadir otras nuevas.

El principio básico para el diseño de un portafolio de marcas es maximizar la cobertura de mercado (en una forma que ningún cliente potencial pase inadvertido) y minimizar las coincidencias (de modo que las mismas no compitan entre sí por los mismos consumidores). Cada marca debe estar

claramente diferenciada y atraer a un segmento de mercado lo suficientemente grande como para justificar los costos de marketing y producción. Consideremos los siguientes ejemplos:

Dow Corning. Dow Corning adoptó un método de doble marca para vender su silicio, el cual muchas empresas utilizan como ingrediente básico. El silicio que se vende con el nombre Dow Corning utiliza un enfoque de "alto contacto" en el que los clientes reciben una gran atención y apoyo; el silicio que se comercializa bajo la marca Xiameter utiliza un enfoque "sin adornos" que hace hincapié en los precios bajos.[38]

Unilever. Unilever, en sociedad con PepsiCo, vende cuatro marcas diferentes de té helado listo para beber. Brisk Iced Tea es una marca "de entrada" que constituye el punto inicial de una marca con valor "enfocado en el sabor"; Lipton Iced Tea es una marca popular con una atractiva mezcla de sabor y té; Lipton Pure Leaf Iced Tea es una marca de lujo "enfocada en el té" para puristas del té y Tazo es una marca de nicho con un precio muy elevado.[39]

Los especialistas en marketing monitorean cuidadosamente las carteras de marcas a lo largo del tiempo para identificar aquellas débiles y eliminar las no rentables.[40] Es probable que las marcas asociadas con ofertas poco diferenciadas se caractericen por la canibalización y la dilución de la misma. Estas ofertas demasiado amplias y poco diferenciadas requieren una poda para garantizar la salud de la marca y su capacidad para crear valor de mercado.

Tres estrategias generales de cartera de marcas son populares:

- **Estrategia de familia de marcas.** Las empresas de productos de consumo empacados tienen una larga tradición en la asignación de diversas marcas a productos distintos. General Mills utiliza ampliamente nombres de marca individuales, como Bisquick, la harina Gold Metal, las barras de granola Nature Valley, la comida mexicana Old El Paso, las sopas Progresso, los cereales Wheaties y el yogur Yoplait. Si una empresa fabrica productos muy diferentes, por lo general, no es recomendable que use un nombre genérico. Swift & Company desarrolló nombres de familia separados para sus jamones (Premium) y sus fertilizantes (Vigoro). Las empresas suelen utilizar variados nombres de marca para líneas de calidad diversa dentro de la misma clase de productos. Una ventaja importante de los nombres de marca de familia separados es que si un producto fracasa o parece ser de baja calidad, la compañía no habrá restringido su reputación a ese producto.[41]
- **Marca paraguas o nombre de marca corporativo**. Muchas empresas, como Heinz y GE, utilizan su nombre corporativo como marca paraguas para toda su gama de productos.[42] Los costos de desarrollo son más bajos en este caso porque no hay necesidad de realizar una investigación sobre el nombre ni gastar mucho en publicidad para crear reconocimiento. Campbell Soup introduce nuevas sopas bajo su nombre de marca con extrema sencillez y logra un reconocimiento instantáneo. Por otro lado, es probable que las ventas del nuevo producto sean altas si el nombre del fabricante es reconocido. Se ha demostrado que las asociaciones de la imagen corporativa con la innovación, experiencia y confiabilidad influyen directamente en las evaluaciones de los consumidores.[43] Por último, una estrategia de marca corporativa genera mayor valor intangible para la empresa.[44] Sin embargo, desde la perspectiva negativa, hay un mayor efecto indirecto negativo si la mala experiencia de los consumidores con un producto contamina sus percepciones de otros productos asociados con la misma marca.
- **Estrategia de submarca.** Las submarcas son una combinación de dos o más marcas corporativas, otras de familia o distintivos individuales de los productos. Kellogg emplea una submarca o estrategia de marca híbrida al combinar el distintivo corporativo con otras individuales de productos, como en los casos de Rice Krispies de Kellogg's, Raisin Bran de Kellogg's y Corn Flakes de Kellogg's. Muchos fabricantes de bienes duraderos como Honda, Sony y Hewlett-Packard utilizan submarcas para sus productos. El nombre corporativo o de la empresa legitima el nuevo producto y el nombre individual lo distingue.

El uso de nombres de marcas individuales se conoce como estrategia de "familia de marcas", mientras que el uso de una marca paraguas corporativa o de una empresa se ha denominado estrategia de "marca de la casa". Estas dos estrategias representan los extremos de un continuo. Las estrategias de submarca se ubican en algún lugar intermedio de dicho continuo, dependiendo del componente de la submarca en el que se haga mayor hincapié. Un buen ejemplo de una estrategia de familia de marcas es United Technologies.

United Technologies. United Technology Corporation (UTC) ofrece una amplia gama de productos y servicios de alta tecnología para las industrias aeroespacial y de edificios comerciales que le genera ingresos por casi 63 000 millones de dólares. Su negocio aeroespacial incluye los helicópteros Sikorsky, los motores para aviones Pratt & Whitney y UTC Aerospace Systems (que maneja los sistemas aeroespaciales Goodrich Corporation y Hamilton Sundstrand). UTC Building & Industrial Systems, el proveedor de tecnología para construcción más grande del mundo, incluye los ascensores y escaleras eléctricas Otis; los calefactores, aires acondicionados y sistemas de refrigeración Carrier y marcas de soluciones contra incendios y para seguridad como Kidde y Chubb. Casi todas sus marcas que están en el mercado hacen referencia a quienes inventaron el producto o fundaron la empresa



Fuente: David Gee/Alamy Stock Photo

<< United Technologies (ahora Raytheon Technologies) confía en el poder de sus marcas individuales, que incluyen Pratt & Whitney, Goodrich, Otis, Carrier y Kidde, para obtener reconocimiento y respeto por la organización matriz.

hace varias décadas; tienen más poder y son más fáciles de reconocer en el mercado empresarial que por el nombre de la marca matriz y los empleados son leales a las empresas individuales. El nombre UTC se anuncia únicamente entre audiencias pequeñas pero influyentes: la comunidad financiera y los líderes de opinión de Nueva York y Washington, D. C. "Mi filosofía siempre ha sido utilizar el poder de las marcas comerciales de las filiales para mejorar el reconocimiento, la aceptación, la notoriedad y el respeto por la marca de la propia empresa matriz", dijo en cierta oportunidad George David, uno de los directores ejecutivos que han estado al frente de la empresa. A principios del 2020, United Technologies se fusionó con el contratista de defensa Raytheon, formando Raytheon Technologies Corporation.[45]

Con una estrategia de marca de la casa comúnmente resulta útil tener un producto insignia bien definido. Un **producto insignia** es aquel que personifica o representa mejor la marca como un todo ante los consumidores. Frecuentemente es el primer producto con el que la marca se hizo famosa, un artículo ampliamente aceptado y con grandes ventas o uno muy admirado o premiado.[46]

Los productos insignia juegan un papel fundamental en el portafolio de la marca ya que su comercialización proporciona beneficios a corto plazo (mayores ventas) tanto como a largo plazo (mayor valor de marca para toda una gama de productos). Para muchos fabricantes de automóviles, ciertos modelos funcionan como marca insignia. Además de generar la mayor parte de las ventas, los sedanes Toyota Camry y Honda Accord representan valores de marca que comparten todos los vehículos de esos fabricantes. Para justificar las grandes inversiones realizadas en el lanzamiento de sus nuevos automóviles Mercedes clase S 2014, el director ejecutivo de Daimler, Dieter Zetsche, explicó: "Este automóvil es para Mercedes-Benz lo que el puerto es para Hamburgo, la Mona Lisa para Leonardo da Vinci y 'Satisfaction' para los Rolling Stones: el símbolo más importante de su reputación".[47]

Diversas empresas están introduciendo **variantes de marca**, que son líneas de marca específicas suministradas a minoristas o canales de distribución específicos. Son el resultado de la presión que los minoristas ejercen sobre los fabricantes para que proporcionen ofertas distintivas. Una empresa de cámaras suministra una de gama baja a comerciantes masivos, mientras que limita sus artículos de mayor precio a tiendas especializadas. Valentino diseña y suministra distintas líneas de trajes y chaquetas a diversos grandes almacenes.[48]

COBRANDING

En muchas ocasiones, los especialistas en marketing combinan sus productos con los de otras empresas de diferentes maneras. En el ***cobranding*** (estrategia conocida también como alianza de marcas, creación dual de marcas o agrupación de marcas) dos o más marcas reconocidas, se combinan en un producto conjunto o los venden juntos de alguna manera.

Esencia del *cobranding*. Un tipo de marca compartida es el *cobranding* en la misma empresa; por ejemplo, cuando General Mills anuncia el cereal Trix y el yogur Yoplait al mismo tiempo. Otra forma es el *cobranding* de empresa conjunta, como las bombillas General Electric y Hitachi en Japón o la tarjeta de crédito Citi Platinum

Select AAdvantage Visa Signature en la que participan tres empresas diferentes. También existe el *cobranding* de múltiples patrocinadores, como Taligent, una antigua alianza tecnológica entre Apple, IBM y Motorola. Por último, existe el *cobranding* al detalle, en el que dos establecimientos detallistas utilizan el mismo lugar para optimizar el espacio y las ganancias, como los restaurantes de propiedad conjunta de Pizza Hut, KFC y Taco Bell.

La principal ventaja de la marca compartida es que un producto puede posicionarse de manera convincente en virtud de las multiples marcas. La marca compartida puede generar mayores ventas del mercado existente y puede abrir oportunidades para atraer nuevos consumidores y canales. También puede reducir el costo de la introducción del producto porque combina dos imágenes conocidas y acelera la adopción. La marca compartida puede ser un medio valioso para aprender sobre los consumidores y cómo otras empresas se acercan a ellos. Lascompañías de la industria automotriz han cosechado todos estos beneficios.[49]

Las desventajas potenciales del *cobranding* son los riesgos y la falta de control subsecuentes (en la mente de los consumidores) de asociarse con otra marca. Las expectativas de los consumidores respecto al *cobranding* tienden a ser altas, de modo que un rendimiento insatisfactorio tiene repercusiones negativas para las dos marcas participantes. Si una de estas se involucra en varios arreglos simultáneos de *cobranding*, su exposición excesiva diluye el impacto de cualquier asociación; además provoca cierta falta de enfoque en las marcas preexistentes y es probable que los consumidores se sientan menos seguros de lo que saben acerca de cada una.[50]

Para que el *cobranding* tenga éxito, las dos marcas participantes deben tener su propio valor individual (adecuada consciencia de marca y una imagen lo suficientemente positiva). El requisito fundamental es que haya un ajuste lógico entre las dos marcas con el fin de maximizar las ventajas de cada una y minimizar sus desventajas. Es posible que los consumidores perciban favorablemente el *cobranding*, si las marcas son complementarias y ofrecen una calidad única, en lugar de ser similares y redundantes.[51]

Los gerentes deben utilizar el *cobranding* con mucho cuidado, buscando un ajuste adecuado en los valores, las capacidades y las metas de las marcas, tanto como el equilibrio correcto de su valor. Es preciso que existan planes detallados para legalizar contratos, formular arreglos financieros y coordinar programas de marketing. Como afirmó un ejecutivo de Nabisco: "Poner en manos ajenas nuestra marca es muy similar a poner un hijo al cuidado de otra persona. Lo único que uno quiere es garantizar que todo sea perfecto". Los arreglos financieros entre marcas varían; sin embargo, un enfoque común es que aquella con mayor inversión en el proceso de producción le pague a la otra una cuota por licencia y regalías.

Las alianzas de marcas exigen que se tome una serie de decisiones. ¿Con qué capacidades no cuenta usted?, ¿a qué restricciones de recursos (de personal, tiempo y dinero) se enfrenta?, ¿cuáles son sus objetivos de crecimiento o sus necesidades de ingresos?, ¿contribuye la asociación a reforzar su valor de marca?, ¿existe algún riesgo de que este se diluya?, ¿ofrece la oportunidad de ventajas estratégicas como la transferencia de conocimientos?

Branding de ingredientes. El *branding* de ingredientes representa un caso especial de *cobranding*. Esta estrategia crea valor de marca para materiales, componentes o partes que necesariamente se encuentran dentro de otros productos de marca. En el caso de los productos anfitriones cuyas marcas no son tan fuertes, el *branding* de ingredientes permite establecer una diferenciación y proporciona señales sustanciales de calidad.[52]

Algunos casos exitosos de *branding* de ingredientes son la tecnología de reducción de ruido Dolby, las fibras resistentes al agua GORE-TEX y las telas Scotchgard. Vibram es el líder mundial de las suelas de hule de alto desempeño para calzado de uso exterior, laboral, militar, de recreación, de moda y ortopédico. Si una persona observa sus zapatos, es muy probable que encuentre suelas Vibram, ya que son utilizadas por un gran número de fabricantes de calzado, como The North Face, Saucony, Timberland, Lacoste, L. L. Bean, Wolverine, Rockport, Columbia, Nike y Frye.

Un caso especial es el *branding de ingredientes propios* que las empresas anuncian e incluso registran.[53] Los Westin Hotels anuncian su propia "Heavenly Bed" (un ingrediente sumamente notable para que los huéspedes duerman bien). La marca ha sido tan exitosa que ahora Westin vende el colchón, las almohadas, las sábanas y las cobijas por medio de un catálogo en línea, junto con otros regalos "Heavenly",



Fuente: page frederique/Shutterstock

>> La marca compartida de Milka y Oreo, ambas marcas de Mondelēz, tiene como objetivo obtener una posición más sólida para Milka, con sede en Suiza, en el mercado estadounidense.

productos de baño y hasta productos para mascotas. El éxito de la cama ha creado un efecto de halo para toda la marca Westin. Los apasionados de la "Heavenly Bed" son más propensos a calificar otros aspectos de su habitación o estancia de manera más positiva.[54] Si se pone en práctica de manera apropiada, el uso de la marca de ingredientes propios tiene sentido porque las empresas cuentan con mayor control sobre ellos y los desarrollan para que se adapten a sus propósitos.

El *branding* de ingredientes busca crear consciencia y preferencia suficientes para su producto de modo que los consumidores eviten adquirir un producto que no los contenga. DuPont ha introducido varios artículos innovadores, como el material de superficie sólida Corian®, que se utiliza en diferentes mercados que van desde ropa hasta productos aeroespaciales . Muchos de sus productos, como el papel para el hogar Tyvek®, la cubierta antiadherente Teflon® y la fibra Kevlar® se convirtieron en marcas matrices y en *branding* de ingredientes en los artículos de consumo fabricados por otras empresas.

Muchos fabricantes producen componentes o materiales que más adelante se integran a productos finales con marca, pero al hacerlo pierden su identidad individual. Una de las pocas empresas que logró evitar ese destino fue Intel. Su campaña dirigida al consumidor convenció a muchos compradores de computadoras personales de adquirir solamente marcas con "Intel Inside". Como resultado, los fabricantes más importantes de computadoras (Dell, HP y Lenovo) compran sus microprocesadores Intel a un precio mayor que si adquirieran componentes equivalentes con un proveedor desconocido.

¿Cuáles son los requisitos para implementar un *branding* de ingredientes exitoso?[55] En primer lugar, los consumidores deben creer que el ingrediente es básico para el rendimiento y éxito del producto final. Lo ideal es que este valor intrínseco sea fácil de ver o experimentar. Luego, los consumidores deben estar convencidos de que no todo *branding* de ingredientes es igual y de que cada ingrediente es superior. Con este fin, la empresa debe coordinar una campaña de comunicación, con la ayuda de los fabricantes de los productos finales y los minoristas que venden estos productos que ayude a los consumidores a comprender las ventajas del ingrediente de marca. Por último, un símbolo o logotipo distintivo debe señalar con claridad que el producto anfitrión contiene la marca de referencia como uno de sus ingredientes. Lo mejor es que dicho símbolo o logotipo funcione como un "sello", que sea sencillo como versátil y que logre comunicar con credibilidad valores como la calidad y la confianza.[56]

La cadena de valor de la marca

La cadena de valor de la marca es un método estructurado para evaluar las fuentes como los resultados del valor de marca y el modo en que las actividades de marketing generan este atractivo (Figura 10.2). Este método se basa en varias premisas.[57]

En primer lugar, el proceso de creación de valor de marca empieza cuando la empresa invierte en un programa de marketing dirigido a clientes actuales o potenciales para desarrollar la misma incluyendo comunicaciones de marketing, apoyo comercial o de intermediarios e investigación, desarrollo y diseño de productos. Estas actividades de marketing cambian la mentalidad de los clientes (lo que piensan, sienten y todo lo que se vincula con la marca). Luego, dicha mentalidad afecta el comportamiento de compra y la forma en que los consumidores responden a los esfuerzos de marketing posteriores (fijación de precios, canales, comunicaciones y el propio producto), así como a la participación de mercado y a la rentabilidad de la marca.

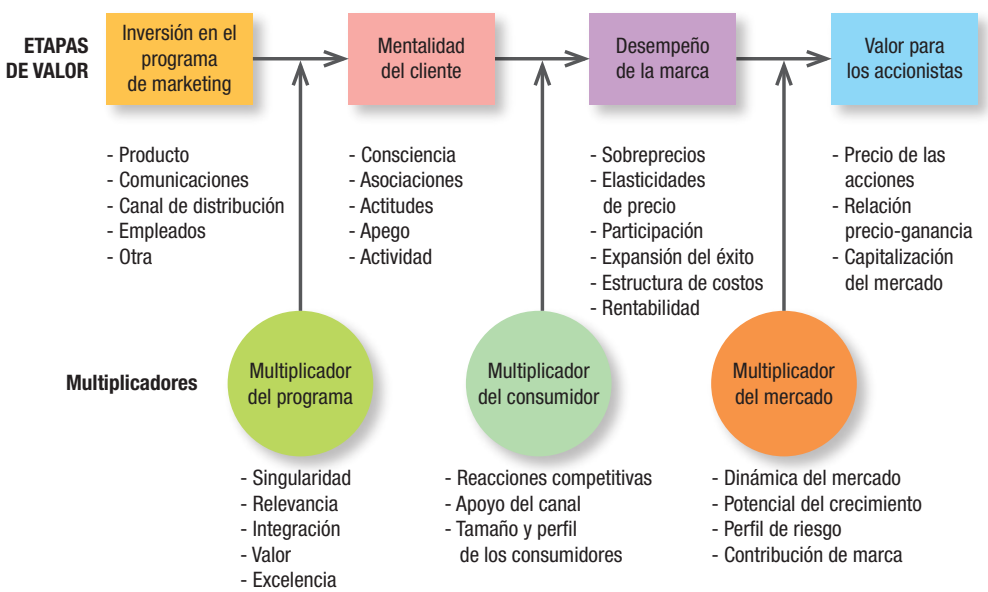


FIGURA **10.2**
Cadena de valor de la marca.

Fuente: Kevin Lane Keller and Vanitha Swaminathan, *Strategic Brand Management*, 5th. ed. (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Pearson Education, 2020), capítulo 3.

Por último, la comunidad inversionista toma en cuenta este desempeño de la marca en el mercado para determinar el valor que tiene para los accionistas en general y el valor de cada una en particular.

Este modelo también presupone que tres multiplicadores aumentan o disminuyen el valor de una etapa a otra.

- El *multiplicador del programa* determina la capacidad que tiene el programa de marketing para influir en la mentalidad de los consumidores y es una función de la calidad de la inversión realizada en el programa.
- El *multiplicador del consumidor* determina hasta qué punto el valor creado en la mente y el corazón de los compradores afecta el rendimiento en el mercado. Este resultado depende de la superioridad competitiva (qué efectividad tienen la calidad y la cantidad de la inversión comercial de las marcas de la competencia), del respaldo del canal y de otros intermediarios (cuánto reforzamiento de marca y qué cantidad de esfuerzos de venta destina a la misma cada socio de marketing) y del volumen como el perfil de los consumidores (cuántos consumidores existen y de qué tipo, si son rentables o no, y si se sienten atraídos por la marca).
- El *multiplicador del mercado* determina el grado en que el valor que refleja el desempeño de una marca en el mercado se manifiesta como valor para los accionistas. Esto depende, en parte, de las medidas que tomen los analistas financieros y los inversionistas.

Dinámica de la marca

La mayoría de las marcas no se quedan igual; evolucionan con el tiempo. Las dos formas más comunes en que evolucionan son a través del reposicionamiento y las extensiones de marca.

REPOSICIONAMIENTO DE LA MARCA

Cualquier cambio en el entorno de marketing afecta la trayectoria de una marca. No obstante, algunas han experimentado recuperaciones impresionantes en los últimos años.[58] Después de pasar momentos difíciles en el mercado automotriz, Cadillac, Fiat y Volkswagen han mejorado en diversos grados. El rescate que hizo General Motors de su descolorida marca Cadillac fue impulsado por la remodelación completa de su línea de productos con nuevos diseños que redefinieron su imagen y estilo, como el crossover SRX, los automóviles sedán XTS y CTS, la camioneta Escalade y el nuevo sedán deportivo ATS. También se apoyó en una dosis saludable de marketing novedoso, incluyendo el uso, por primera vez, de la música de Led Zeppelin en su publicidad.

Para reposicionar una marca, primero se deben considerar cuáles fueron las fuentes de su valor. ¿Las asociaciones positivas de marca han perdido fuerza o exclusividad? ¿La marca tiene alguna asociación negativa? Luego, decidir si desea conservar el mismo posicionamiento o crear uno nuevo (y, de ser así, qué nuevo posicionamiento crear).[59]

A veces el origen del problema es el propio programa de marketing que no consigue transmitir las promesas de marca. En estos casos la estrategia más lógica sería "volver a lo básico". Como se explicó anteriormente, Harley- Davidson recuperó su liderazgo en el mercado al implementar mejores estrategias para satisfacer las expectativas de los consumidores en lo referente al desempeño del producto. Pabst Brewing Company lo hizo al regresar a sus raíces y aprovechar su empaque e imagen icónicos como una percepción de autenticidad.

En otros casos, sin embargo, el posicionamiento inicial ya no resulta viable y es necesario aplicar una estrategia de reinvención. Mountain Dew revolucionó por completo su imagen de marca para convertirse en un gigante de las bebidas gaseosas. Como se desprende de su historia, en ocasiones es relativamente fácil revitalizar una marca que aún existe, pero ha sido más o menos olvidada. Old Spice es otro ejemplo de una marca que trascendió sus raíces (como el paquete clásico de loción para afeitar y colonia que los *baby boomers* daban de regalo el Día del Padre) para pasar a identificarse de manera positiva con los productos contemporáneos de aseo masculino dirigidos a un mercado más joven de *millennials*. Para revitalizar Old Spice, P&G recurrió a la innovación de productos y a la comunicación basada en el sentido del humor que destacaba la "experiencia" de la marca.

Desde luego, las estrategias de reposicionamiento se ubican en un continuo, con el "retorno a lo básico" en un extremo y la total "reinvención" en el otro, así como otras muchas combinaciones intermedias. El desafío consiste en cambiar lo suficiente para atraer nuevos clientes, pero no tanto como para alejar a los antiguos. Sin importar la estrategia que se utilice, la revitalización de la marca de casi cualquier tipo comienza con el producto.[60] Consideremos lo que hizo Burberry para regresar al mercado.

Burberry. Burberry cuenta con una historia increíble de 150 años. Los clásicos abrigos ingleses de la empresa fueron utilizados por los soldados británicos en la Primera Guerra Mundial. Sir Ernest Schackleton usó un abrigo Burberry durante su expedición a la Antártica y la empresa hasta ha sido nombrada proveedora oficial de la familia real inglesa. Sin embargo, en el 2006, el estampado escocés distintivo de la marca ya no estaba de moda porque había aparecido en demasiados productos y estaba siendo reproducido por muchos falsificadores. La nueva directora general, Angela Ahrendts, quien creció en el Medio Oeste de Estados Unidos, se sorprendió al descubrir que, aun cuando el



Fuente: iDubai/Alamy Stock Photo

<< Para cimentar su estatus de lujo entre los consumidores contemporáneos, Burberry eliminó la omnipresente tela escocesa de muchos de sus productos principales, creó cientos de nuevos diseños de abrigos y renovó su presencia en línea para aumentar el atractivo para los *millennials*.

abrigo de Burberry era una prenda clásica, solo constituía el 20 % de su negocio global. Para solucionar este problema, se decidió "reforzar nuestra herencia, nuestra calidad como ingleses, al enfatizar y desarrollar nuestros productos básicos de lujo e innovarlos y conservarlos como la esencia de nuestro trabajo". Para dirigirse al cliente lujoso del futuro, Burberry eliminó el patrón escocés del 90 % de los productos. La marca se reposicionó para ganar una sensibilidad más unificada y contemporánea, lo que resultó en la creación de más de 300 abrigos diferentes, desde capas y chaquetas cortas hasta abrigos clásicos en una variedad de colores como estilos. Se abrieron nuevas tiendas en lugares adecuados y se incrementó la capacitación de vendedores. Asimismo, el sitio web fue rediseñado para atraer a los *millennials* incluyendo contenido de marca emotivo (música, películas, elementos de su herencia cultural y narraciones) tanto como transmisiones simultáneas de desfiles con la ropa de Burberry. Como resultado, la empresa se ha convertido en una de las marcas de lujo más valiosas del mundo.[61]

EXTENSIONES DE MARCA

Cuando una empresa utiliza una marca establecida para introducir un nuevo producto en una categoría o nivel de precio distinta, la oferta resultante se denomina **extensión de marca**. Honda ha utilizado el nombre de su empresa para cubrir productos tan diferentes como automóviles, motocicletas, quitanieves, cortadoras de césped, motores marinos y motos de nieve. Este conjunto de productos permite a la empresa anunciar que caben "seis Hondas en un garaje para dos autos".

Cuando los especialistas en marketing combinan una marca nueva con una marca existente, la extensión de la marca también se denomina *submarca*, como los dulces Hershey Kisses, el *software* Adobe Acrobat, los automóviles Toyota Camry y los hoteles Courtyard by Marriott. La marca existente que da origen a una extensión de marca o submarca es la marca matriz. Si la principal ya está asociada con múltiples productos a través de extensiones de marca, también se llama *marca principal* o *marca familiar*.

Las extensiones de marca son distintas de las extensiones de línea. A diferencia de estas extensiones en las que una empresa extiende su marca a una categoría de producto con la que no está asociada actualmente, en una **extensión de línea,** la marca principal cubre un nuevo producto dentro de una categoría de producto que sirve actualmente, como con nuevos sabores, formas, colores, ingredientes y tamaños de paquetes. Danone ha introducido varios tipos de extensiones de la línea de yogur Danone a lo largo de los años: Fruit on the Bottom, All Natural flavors, Danonino y Light & Fit. Como hemos señalado, en una extensión de marca, los especialistas en marketing utilizan el distintivo principal para ingresar a una categoría de producto diferente, como los relojes Swiss Army.

Muchas empresas han decidido aprovechar su activo más valioso mediante la introducción de una serie de nuevos productos bajo sus marcas más fuertes. La mayoría de los artículos nuevos (típicamente del 80 % al 90 % en un año) son extensiones de marca. Además, muchos de los nuevos productos más exitosos, como el café Dunkin' Donuts, las sopas Progresso Light y las comidas para microondas Hormel Compleats, son extensiones de la marca. Sin embargo, cada año se introducen muchos productos nuevos como marcas nuevas.

>> Los tres niveles de precios de Armani dentro de sus líneas de productos ayudan a la empresa a sobrevivir y prosperar en los buenos y malos momentos.



Fuente: Michael Kemp/Alamy Stock Photo

¿Cuándo extender una marca? Los especialistas en marketing deben juzgar cada posible extensión de marca por la eficacia con la que aprovecha el valor existente del distintivo original, así como por la eficacia con la que contribuye al valor de la marca matriz. Crest Whitestrips aprovechó la sólida reputación de Crest en el cuidado dental para brindar tranquilidad en el campo del blanqueamiento dental, al mismo tiempo que reforzaba su imagen de autoridad dental. El fabricante de joyería Bulgari se ha expandido hacia la hotelería, la perfumería, la producción de chocolate y el cuidado de la piel.

Armani. Armani ha ampliado su marca desde la gama alta de Giorgio Armani y Giorgio Armani Privé hasta el lujo de gama media con Emporio Armani y el lujo asequible con Armani Jeans y Armani Exchange. Existe una clara diferenciación entre estas extensiones de marca, lo que minimiza el potencial de confusión del consumidor y la canibalización de la misma. Cada uno también cumple con la promesa central de la marca principal, lo que reduce las posibilidades de dañar la imagen de las marcas principales.

Ralph Lauren. Ralph Lauren ha comercializado con éxito una marca de lujo aspiracional con imágenes saludables del estilo de vida estadounidense en una amplia gama de productos. Además de ropa y fragancias, las boutiques Lauren venden ropa de cama, velas, camas, sofás, vajilla, álbumes de fotos y joyas. Calvin Klein ha adoptado una estrategia de extensión igualmente exitosa, aunque con diferentes imágenes de estilo de vida.

Los especialistas en marketing deben hacerse una serie de preguntas al sopesar el éxito potencial de una extensión.[62] *¿Tiene la marca matriz un poder significativo?, ¿existe una base sólida de ajuste?, ¿la extensión tendrá los puntos óptimos de paridad y de diferencia?, ¿cómo los programas de marketing aumentan el valor de la extensión?, ¿qué implicaciones tendrá la extensión para el valor y la rentabilidad de la marca matriz?*

Algunas de las ideas clave de la investigación sobre las extensiones de marca se resumen a continuación:[63]

- Las extensiones de marca exitosas ocurren cuando se considera que la marca principal tiene asociaciones favorables y hay una percepción de ajuste entre la marca principal y el producto de la extensión. Este ajuste involucra atributos y beneficios relacionados con el producto, así como otros similares vinculados con situaciones de uso común o tipos de usuarios. Por ejemplo, Ralph Lauren extendió su marca desde ropa de moda, perfumes, muebles y hasta pintura.
- Una marca que se considera prototípica de una categoría de productos es difícil de extender fuera de la categoría. Por ejemplo, extender la marca Coca-Cola a los jugos recién exprimidos sería un desafío debido a la naturaleza prototípica de la marca en la categoría de refrescos carbonatados. Por lo tanto, las asociaciones de marca que son positivas en la categoría del producto original se vuelven negativas en el contexto de la extensión. Además, las asociaciones de atributos concretos son más difíciles de extender que las asociaciones de beneficios abstractos.
- Las extensiones verticales requieren estrategias de creación de marcas secundarias para evitar asociaciones de marca negativas (en el caso de las extensiones de alto nivel) y la dilución de la marca y la canibalización del producto (en el caso de las extensiones de bajo nivel). Por ejemplo, en lugar de usar su marca principal para lanzar una extensión de línea de productos de menor escala, Giorgio Armani introdujo una submarca, Armani Exchange, que ayudó a mitigar la probabilidad de dilución de su distintivo y canibalización de ventas.



Fuente: PATRICK KOVARIK/AFP/Getty Images

<< Aunque Bic promocionó sus perfumes de 5 dólares para hombres y mujeres como una extensión del legado de conveniencia y calidad asequible de Bic, la extensión del producto estaba condenada al fracaso por su incongruencia con la imagen de los consumidores de la empresa.

Un error básico al evaluar las oportunidades de extensión es no tener en cuenta el conocimiento de marca de todos los consumidores y centrarse en cambio en una o unas pocas asociaciones de marca como base potencial de ajuste.[64] Bic ofrece un ejemplo clásico de ese error.

Bic. A finales de la década de 1950, la empresa francesa Société Bic logró crear mercados para bolígrafos no recargables al hacer hincapié en productos baratos y desechables; a principios de la década de 1970, volvió a conseguirlo al introducir encendedores desechables y afeitadoras desechables a principios de la década de 1980. En 1989 intentó utilizar la misma estrategia de marketing para los perfumes Bic en Estados Unidos y en Europa, pero no tuvo éxito. Los perfumes (dos para dama, "Nuit" y "Jour", y dos para caballero, "Bic for Men" y "Bic Sport for Men") estaban empacados en frascos de cristal de un cuarto de onza con atomizador, tenían la apariencia de gruesos encendedores regordetes y se vendían a 5 dólares cada uno. Estos productos se colocaron en los anaqueles de las cajas registradoras de los numerosos canales de distribución de Bic. Por aquel entonces, una portavoz de la empresa describió el nuevo producto como una extensión del patrimonio Bic: "Artículos de gran calidad a precios accesibles, fáciles de comprar y cómodos de usar". La extensión de marca se lanzó con una campaña publicitaria y de promoción de 20 millones de dólares, con imágenes de personas elegantes disfrutando el perfume y con la frase: "Paris in Your Pocket". Sin embargo, Bic fue incapaz de superar su falta de diferenciación y las asociaciones de imagen negativas, por lo que la extensión fracasó.[65]

Ventajas de las extensiones de marca. Los consumidores se forman expectativas sobre un nuevo producto con base en lo que saben sobre la marca y en el grado en que perciben que tal información es relevante. Cuando Sony lanzó una nueva computadora personal Vaio, diseñada especialmente para ejecutar aplicaciones multimedia, probablemente los consumidores se sintieron más confiados respecto al funcionamiento del equipo como consecuencia de su experiencia y conocimiento previo de otros productos Sony. Una vez que la marca VAIO obtuvo el reconocimiento de los clientes, se escindió de Sony y ahora opera como una marca independiente, con Sony manteniendo una participación minoritaria en la empresa, así como la marca registrada de la marca y el logotipo de VAIO.

Al generar expectativas positivas, las extensiones reducen los riesgos. Asimismo, es probable que resulte más sencillo convencer a los minoristas de que promuevan y comercialicen la extensión de marca debido a la anticipación de una mayor demanda por parte de los clientes. Las campañas de presentación de una extensión de marca no necesitan crear consciencia sobre la misma y el producto, así que se centran exclusivamente en el artículo nuevo.[66]

En consecuencia, las extensiones reducen los costos de lanzamiento, algo fundamental si se tiene en cuenta que consolidar una nueva marca en el mercado estadounidense de productos de consumo cuesta más de 100 millones de dólares. Además, las extensiones evitan la dificultad y los costos de buscar un nombre nuevo y permiten que los procesos de envasado y etiquetado sean más eficientes. El uso de empaques y etiquetas similares o idénticos disminuye los costos de producción de las extensiones y, si se coordina de manera adecuada, permite obtener una presencia más destacada en las tiendas minoristas mediante el efecto de "valla publicitaria".[67] Por ejemplo, Stouffer's ofrece una gama de alimentos congelados con un empaque similar de color naranja que aumenta su visibilidad cuando los productos se colocan juntos en los congeladores. Al ofrecer una gama de variantes de marca dentro de la misma categoría de productos, los consumidores a los que les apetece un cambio eligen otro tipo de producto sin necesidad de abandonar la marca.

Coca-Cola. Para romper con su imagen tradicional y cambiar a tendencias enfocadas en la salud, Coca-Cola decidió lanzar una gama de bebidas energéticas, por primera vez utilizando su propia marca. La nueva bebida energética con la marca "Coca-Cola Energy" y "Coca-Cola Energy No Sugar" está hecha con cafeína y extracto de guaraná de origen natural. Este movimiento pone a las bebidas energéticas de la compañía en competencia directa con Monster Energy, una marca de propiedad parcial y distribuida por Coca-Cola. La nueva bebida energética también se enfrenta a una ardua batalla para intentar cambiar la percepción de los consumidores sobre la marca Coca-Cola, que tradicionalmente se ha asociado con las colas carbonatadas.[68]

Además de facilitar la aceptación de nuevos productos, las extensiones de marca ofrecen los beneficios de la retroalimentación. Las extensiones contribuyen a clarificar el significado de una marca y de sus valores esenciales o a incrementar la lealtad de los consumidores con la empresa. Por ejemplo, gracias a las extensiones de marca, Crayola significa "arte colorido para niños", Aunt Jemima "alimentos para el desayuno" y Weight Watchers "pérdida y mantenimiento del peso".

Una extensión exitosa no solo refuerza la marca original y abre un nuevo mercado, también facilita la creación de extensiones nuevas. El éxito del iPod y de los productos iTunes de Apple se debe a que abrieron un nuevo mercado, ayudaron a vender los productos básicos Mac y prepararon el terreno para el lanzamiento de los productos iPhone y iPad.

Desventajas de las extensiones de marca En el extremo opuesto, las extensiones de línea provocan que el nombre de la marca no tenga una fuerte identificación con los productos.[69] Al Ries y Jack Trout llaman a esta situación "la trampa de las extensiones de línea". Al vincular su marca a productos alimenticios comunes como puré de papas, leche en polvo, sopas y bebidas, Cadbury corrió el riesgo de perder el significado específico de su marca de chocolates y dulces.[70]

La **dilución de marca** tiene lugar cuando los consumidores dejan de asociar una marca con un conjunto específico o muy similar de productos y, en consecuencia, piensan menos en la marca. Porsche tuvo un gran éxito con su vehículo utilitario deportivo Cayenne y su sedán Panamera de cuatro puertas ya que estos automóviles representaron tres cuartas partes de sus ventas en el 2012, aunque algunos críticos consideraron que la empresa estaba diluyendo la imagen de su automóvil deportivo en este proceso. Quizás como respuesta, en años recientes Porsche ha incrementado sus pruebas en pista y fuera de pista, sus cursos de manejo y sus giras para que sus clientes sientan la adrenalina producida al conducir el legendario Porsche 911.

Si una empresa lanza extensiones que los consumidores juzgan inapropiadas, éstos podrían cuestionar la integridad de la marca, confundirse o incluso frustrarse: ¿qué versión del producto es la "adecuada" para ellos? ¿Conocen la marca tan bien como pensaban? Los minoristas rechazan muchos nuevos productos y marcas porque no tienen espacio suficiente en los anaqueles y hasta la propia empresa podría sentirse abrumada.

Incluso si las ventas de una extensión de marca son elevadas y cumplen los objetivos previstos, es posible que se deba a que los consumidores abandonaron las ofertas de producto iniciales en favor de una de las extensiones, lo cual representa un efecto de canibalismo de la marca original. El hecho de que los consumidores cambien a otro producto de la misma marca no necesariamente es indeseable, si se le entiende como una forma de canibalismo preventivo. En otras palabras, los consumidores que cambiaron a una extensión de línea bien podrían haber adoptado una marca de la competencia. El detergente Tide cuenta hoy con la misma participación de mercado que hace 50 años gracias a la contribución que sus diferentes extensiones de línea (detergente en polvo, perfumado y sin perfume, en pastillas, líquido y otras presentaciones) hacen a sus ventas.

Otra desventaja de las extensiones de marca que suele pasarse por alto consiste en que la empresa deje de lado la oportunidad de crear un nuevo distintivo con su propia imagen y valor distintivo. Consideremos las ventajas económicas de largo plazo que obtuvo Disney al introducir las películas para adultos Touchstone, las de Levi's al crear los pantalones casuales Dockers y las de Black & Decker al desarrollar las herramientas eléctricas de alta calidad DeWALT.

MANEJO DE UNA CRISIS DE MARCA

Los gerentes de marketing deben considerar que algún día surgirá una crisis de marca. Chick-fil-A, BP, Domino's y Toyota han experimentado crisis de marca potencialmente catastróficas. Bank of America, JPMorgan, AIG y otras empresas de servicios financieros se vieron sacudidas por escándalos que afectaron la confianza del consumidor. Algunas de sus repercusiones son la pérdida de ventas, la reducción de la efectividad de las actividades de marketing, el aumento de la sensibilidad del mercado ante las actividades de marketing de los rivales y la reducción del impacto de las actividades de marketing de la empresa sobre las marcas de la competencia. Para proteger la marca, los ejecutivos clave y, a veces, hasta los fundadores de la empresa tienen que renunciar.[71]

En general, cuanto más fuertes sean el valor de la marca, la imagen corporativa y, sobre todo, la credibilidad y la confianza, más probable será que la empresa logre superar la crisis. Sin embargo, también son fundamentales la preparación cuidadosa y un programa de manejo de crisis bien gestionado. Tal como sugiere la labor casi perfecta que Johnson & Johnson llevó a cabo para enfrentar el incidente de alteración de su producto Tylenol, la clave reside en que los consumidores consideren que la respuesta de la compañía es rápida y honesta; deben tener la sensación inmediata de que la organización realmente se preocupa.

Cuanto más tarde la empresa en responder, más probable será que los consumidores se formen una impresión negativa a partir de la cobertura desfavorable de los medios de comunicación o de los comentarios de otras personas. O lo que sería peor, podrían descubrir que en realidad no les gusta la marca y cambiar a otra en forma permanente. Enfrentar los problemas mediante las relaciones públicas, y quizás incluso mediante anuncios publicitarios, podría ayudar a evitar esos problemas.[72]

Un ejemplo muy conocido es el caso de Perrier (que alguna vez fue la marca líder en la categoría de agua embotellada). En 1994, Perrier se vio obligada a detener su producción en todo el mundo y a retirar la totalidad de sus productos existentes cuando se encontraron cantidades excesivas de benceno, un conocido cancerígeno, en su agua embotellada. Durante las semanas siguientes la empresa ofreció varias explicaciones, creando confusión y escepticismo. Y todavía peor, el producto permaneció ausente de los anaqueles durante

más de tres meses. A pesar de un costoso relanzamiento que incluyó anuncios y promociones, la marca tuvo dificultades para recuperar la participación de mercado que había perdido y un año después sus ventas eran equivalentes a menos de la mitad que en el pasado. Una vez que su principal asociación clave de "pureza" quedó empañada, Perrier no tuvo otro punto de diferencia atractivo. Consumidores y minoristas habían encontrado buenos sustitutos y la marca nunca se recuperó. Con el tiempo fue adquirida por Nestlé SA.[73]

Mientras más sincera es la respuesta de la empresa (de manera ideal, debe hacerse un reconocimiento público del impacto sobre los usuarios y mostrar disposición para tomar las medidas necesarias), menores son las probabilidades de que los consumidores se formen ideas negativas. Cuando se encontraron fragmentos de vidrio en algunos frascos de su alimento para bebés, Gerber trató de tranquilizar a la población asegurando que no había problemas en sus plantas de fabricación, pero se negó rotundamente a retirar el producto de las tiendas. Después de que su participación de mercado cayó del 66 % al 52 % en un par de meses, un funcionario de la empresa admitió que "no haber retirado el alimento para bebés de los estantes dio la impresión de que no somos una empresa solidaria"

Cuando surja un problema, los consumidores deben saber, sin ninguna duda, que la empresa ha encontrado la solución adecuada. Una de las claves de la recuperación de Tylenol fue la introducción de un empaque con tres seguros contra la falsificación, ya que esto terminó con la preocupación de los usuarios de que el producto podría ser falsificado nuevamente.

No todas las crisis surgen de las propias acciones de una empresa. Las crisis externas, como las recesiones económicas, los desastres naturales y los principales eventos geopolíticos, amenazan a la marca y requieren una respuesta adecuada por parte de esta. Por ejemplo, durante las dificultades precipitadas por la pandemia de Covid-19, numerosas organizaciones recurrieron a sus especialistas en marketing para retener a los clientes y mantener las marcas. El gasto en marketing como porcentaje de los ingresos aumentó a un máximo histórico del 11,4% en mayo del 2020, frente al 8,6% solo cuatro meses antes y superando el máximo anterior del 9,3% seis años antes.[74] Los especialistas en marketing de marca se vieron desafiados como nunca antes por esta situación mundial. Los mejores especialistas en marketing respondieron rápidamente y tomaron medidas audaces para proteger la salud de la marca y la lealtad del cliente. Considere la respuesta de Nike:

> **Nike.** Basándose en las condiciones y factores prevalecientes en el mercado, Nike implementó una respuesta global de cuatro fases al Covid-19: contención, recuperación, normalización y retorno al crecimiento. La empresa utilizó sus equipos de innovación y marketing para ayudar en el desarrollo de Equipos de Protección Personal (PPE) para médicos, enfermeras y trabajadores de la salud de primera línea. También aseguró al personal y a los empleados que habría continuidad salarial a pesar del cierre de muchos de sus puntos de venta. Para los consumidores, Nike lanzó una atractiva campaña digital "Juega adentro", alentando a las personas a mantenerse saludables y activas mientras se refugian en casa. La firma también ofreció a los consumidores el componente prémium de su popular aplicación de ejercicio gratis durante 90 días. Continuando con un cambio de ventas que se había estado construyendo en años anteriores, Nike impulsó aún más su negocio en línea con una aplicación de comercio electrónico patentada.[75]

La pandemia obligó a todas las marcas a repensar qué y cómo vendían. Siendo ya crucial, el marketing digital se volvió aún más importante. Las redes sociales como porcentaje del presupuesto de marketing aumentaron del 13% en enero del 2020 al 23% en mayo del 2020. Sin embargo, las empresas exitosas emplearon una estrategia digital completa que también hizo hincapié en los sitios web, las aplicaciones y las opciones de comercio electrónico. A medida que aumentaron las ventas de productos relacionados con el hogar, algunas marcas disfrutaron de una demanda y un crecimiento sin precedentes. King Arthur Flour, conocida por su producto puro, orgánico y de alta calidad, descubrió que muchos de sus clientes poco frecuentes, que anteriormente horneaban solo unas pocas veces al año, comenzaron a hornear algunas veces al mes. Con la explosión de la demanda y el interés en sus productos, la empresa propiedad de los empleados comenzó a vender bolsas más pequeñas cada vez a más clientes y contrató refuerzos de personal para atender las miles de preguntas en su línea directa de Baker's, así como sus crecientes interacciones en las redes sociales y tráfico web.[76]

No existen soluciones fáciles para que una marca navegue con éxito a través de tales turbulencias del mercado, pero las siguientes cuatro pautas ayudan a las empresas a transitar una crisis económica, de salud o de otro tipo.

- *Empatía*: acérquese aún más a los consumidores y clientes. ¿Qué están pensando y sintiendo ahora y qué están haciendo diferente?, ¿son estos cambios temporales o permanentes?
- *Valor*: presente la propuesta de valor más atractiva. Reconozca la totalidad del valor y comunique los posibles beneficios económicos, funcionales y psicológicos, así como los posibles ahorros en tiempo, dinero, energía y desgaste psicológico.
- *Estrategia*: sea auténtico y fiel a la promesa de la marca. Encuentre formas de desarrollar programas que aborden las necesidades a corto plazo de una manera fiel a la marca.
- *Innovación*: participe en ejercicios como actividades de "Detener, comenzar y continuar (pero mejorar)". Aproveche la oportunidad de "limpiar la casa" para podar y enfocar las ofertas de productos y marcas. Reconsidere los presupuestos, los planes de comercialización y los objetivos de los consumidores.

Aunque una crisis pone a prueba hasta a las marcas más sólidas, los mejores profesionales del marketing de marca dan un paso al frente de estas y otras muchas maneras, para proporcionar una dirección estratégica clara y encontrar nuevas formas creativas de ejecutar sus planes.

Marcas de lujo

El diseño es un aspecto importante de los productos de lujo, aunque este tipo de artículos también enfrentan algunos problemas únicos. Quizás sean los ejemplos más puros del papel que juega el *branding* ya que la marca y su imagen suelen ser ventajas competitivas clave que crean valor y riqueza enormes. Los especialistas en marketing de marcas de lujo como Prada, Gucci, Cartier y Louis Vuitton administran franquicias lucrativas que han perdurado por décadas, en lo que ahora se considera una industria de 300 000 millones de dólares.[77]

CARACTERÍSTICAS DE LAS MARCAS DE LUJO

Las marcas de lujo, con precios mucho más altos que los artículos comunes, durante muchos años fueron símbolo de estatus social y de la identidad del cliente (o de lo que el cliente quería ser). Las épocas han cambiado y, especialmente después de una grave recesión, para muchas personas el lujo se ha convertido más en estilo y sustancia que combina placer personal y autoexpresión.

Los compradores de artículos de lujo deben sentir que lo que están obteniendo es verdaderamente especial. Por lo tanto, los denominadores comunes de las marcas de lujo son la calidad y la singularidad. Una fórmula triunfadora para muchos es el trabajo artesanal, la herencia, la autenticidad y la historia, que con frecuencia resultan fundamentales para justificar un precio en ocasiones muy extravagante. Hermès, el fabricante francés de lujosos productos de piel, vende sus diseños clásicos en cientos o incluso miles de dólares, "no porque estén de moda", como afirmó un escritor, "sino [porque] nunca pasan de moda".[78] A continuación se describe la manera en que varias marcas de lujo se han convertido en éxitos de mercado perdurables:

Sub-Zero. Sub-Zero vende frigoríficos a un precio que va desde los 2 000 dólares por un modelo pequeño, hasta los 15 000 dólares por modelos especiales. Su público meta son los propietarios de hogares con altos estándares de desempeño como diseño que aprecian sus casas y lo que compran para amueblarlas. Sub-Zero hace extensas encuestas a los miembros de este grupo, así como a diseñadores de cocinas, arquitectos y minoristas que venden o recomiendan sus productos.[79]



Fuente: Serebral360/Stockimo/Alamy Stock Photo

>> Patrón, cuyo nombre denota "el jefe", se vende en jarras sopladas a mano numeradas , y ha ascendido a la cima del mercado de tequila de alta gama que esencialmente creó.

Patrón. Cofundado por John Paul DeJoria, fundador del cuidado del cabello de Paul Mitchell, Patrón surgió después de un viaje en 1989 a una destilería en el pequeño estado mexicano de Jalisco. Nombrado Patrón para transmitir "el jefe, el tipo genial", el suave tequila de agave viene en una elegante jarra soplada a mano y se vende en botellas numeradas individualmente por 45 dólares o más. Patrón, que esencialmente creó el mercado de tequila de gama alta, ha generado más de 600 millones de dólares en ventas minoristas, superando a José Cuervo para convertirse en la marca de tequila más grande del mundo. En el 2018, Patrón fue adquirido por Bacardí por 5 100 millones de dólares.[80]

Montblanc. El objetivo de Montblanc, cuyos productos ahora van desde bolígrafos hasta fragancias, es ser una marca de lujo fuerte para tantas clases de clientes de lujo como sea posible, manteniendo al mismo tiempo una imagen pública destacada. La promesa de la marca es que "Montblanc une la excelente artesanía europea con diseños tradicionales, dando vida a piezas que emanan herencia clásica y creación refinada. Así como un alma permanece mucho tiempo después de que su cuerpo se ha ido, nuestras piezas están diseñadas para funcionar magníficamente y simbolizar la elegancia durante muchas vidas". La empresa se expandió desde sus orígenes en instrumentos de escritura a categorías como artículos de cuero y relojes, donde podía aprovechar el poder de su marca y su filosofía de competencia en la fabricación, la más alta calidad, el valor sostenible y la creatividad.[81]

Gran parte del crecimiento de las marcas de lujo en los últimos años ha sido geográfico. China ha superado a Estados Unidos como el mercado de lujo más grande del mundo. Aunque inicialmente estaban muy "impulsados por el logotipo" e interesados en las señales de marca notables, los consumidores de lujo chinos se han vuelto más conscientes de la calidad y el diseño, al igual que los consumidores de lujo en otras partes del mundo.

COMERCIALIZACIÓN DE LAS MARCAS DE LUJO

Los fabricantes de productos de alta calidad han aprendido que el lujo no se percibe de igual forma en todo el mundo. Durante una época, en la Rusia poscomunista, igual que en China, mientras más grande y llamativo fuera el logotipo, mejor. Sin embargo, al final de cuentas los especialistas en marketing de marcas de lujo deben recordar que venden un sueño basado en la calidad, el estatus y el prestigio de los productos.[82]

Así como los especialistas en marketing de categorías menos costosas, aquellos que guían las fortunas de las marcas de lujo operan en un entorno de marketing en constante evolución. La globalización, las nuevas tecnologías, las crisis económicas, los cambios en la cultura de los consumidores, entre otras fuerzas, les exigen ser hábiles y fieles al cuidado de su marca para tener éxito. Para asegurar dicho éxito en un entorno tan dinámico, los especialistas en marketing deben adherirse a los principios generales que se aplican en la gestión de marcas de lujo. Algunos de los principios clave de la gestión de marcas de lujo son los siguientes:[83]



Fuente: Marek Slusarczyk/Alamy Stock Photo

<< Las ofertas en la línea de productos en expansión de Montblanc combinan una artesanía excepcional con diseños clásicos y refinados que prometen a sus clientes un rendimiento soberbio y elegante durante generaciones.

- Todas las decisiones de marketing asociadas con las marcas de lujo (producto, servicio, precio, incentivos de ventas, comunicación y distribución) deben estar alineadas para garantizar que las experiencias de compra y consumo sean consistentes con la imagen de la misma.
- La marca de lujo por lo común incluye la creación de una imagen aspiracional prémium.
- Las marcas de lujo con frecuencia abarcan categorías y, como resultado, sus competidores se definen de manera amplia.
- Las marcas de lujo deben proteger su identidad y combatir agresivamente las infracciones como falsificaciones de de aquellas que se encuentren registradas.
- Todos los atributos de las marcas de lujo deben estar alineados con la imagen que es su distintivo. Esto incluye identificadores de marca, como nombres, logotipos, símbolos y empaques, así como asociaciones de las misma, como personalidades, eventos, países y otras entidades.

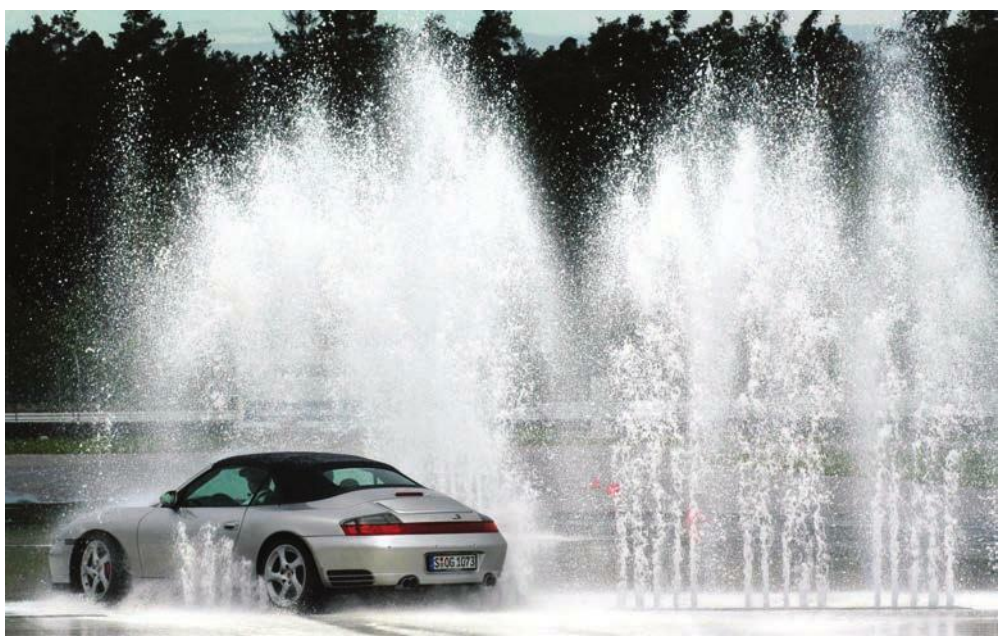
Una de las tendencias de las marcas de lujo consiste en organizar experiencias personales alrededor de los productos. Los vendedores al detalle de productos de moda de alta calidad ofrecen este tipo de experiencias junto con su mercancía, esperando que los clientes que han acudido a un taller o han conocido al diseñador sientan mayor cercanía hacia la marca. Gucci invita a sus principales compradores a exhibiciones de moda, eventos ecuestres y al Cannes Film Festival.

Las Porsche Sport Driving Schools y los Experience Centers localizados en Alemania, Estados Unidos y otras partes del mundo permiten que los conductores de Porsche "practiquen sus habilidades de conducción y disfruten el gran placer de conducir dentro y fuera de los caminos o sobre nieve y hielo". La moderna instalación del sur de California, abierta recientemente, incluye pendientes todo terreno de 45 grados y una colina de hielo simulada.

En un mundo cada vez más conectado, algunas empresas de productos de lujo han luchado por encontrar las estrategias adecuadas para lograr la comunicación y ventas en línea de su marca Algunas signadas con la moda han ido más allá de las revistas brillantes para escuchar y comunicarse con los consumidores a través de Facebook, Twitter, Instagram, WeChat y otros canales de medios sociales y digitales. El comercio electrónico también se ha afianzado para algunas marcas de lujo. Sitios como Net-a-Porter (ahora Yoox Net-a-Porter), Gilt Groupe y Farfetch ahora ofrecen nuevas formas para que las marcas de moda muevan productos de alta gama.

A final de cuentas, las empresas de productos de lujo están aprendiendo que, como en todas las organizaciones, el éxito depende de lograr el equilibrio correcto entre una imagen clásica así como una contemporánea, la continuidad al igual que el cambio en los programas y las actividades de marketing.

Debido a lo mucho que miman a los clientes en sus tiendas (con porteros, copas de champán y un entorno extravagante), las marcas de lujo han tenido que trabajar duro para brindar una experiencia digital de alta calidad. Cada vez más se mezclan ambos aspectos. Gucci se asoció con Samsung Electronics para crear una experiencia inmersiva en la tienda para sus relojes y joyas que combina el comercio físico y móvil. Las tiendas cuentan con expositores transparentes que muestran imágenes en la pantalla sin ocultar los productos que hay detrás y una sección de la tienda digital donde los clientes



Fuente: Agencja Fotograficzna Caro/Alamy Stock Photo

>> Porsche Sport Driving Schools y Experience Centres en Alemania, Estados Unidos y otros lugares alientan a los conductores de Porsche a acelerar sus habilidades en la carretera y capturar la diversión de poner los vehículos a prueba en diversas condiciones.

usan tabletas para navegar. Para llegar a los clientes adinerados que trabajan muchas horas y tienen poco tiempo para comprar, muchas marcas de moda de alto nivel como Dior, Louis Vuitton y Fendi han presentado sitios de comercio electrónico que permiten a los clientes buscar artículos antes de visitar una tienda y ofrecen medios para combatir las falsificaciones vendidas en línea.

VISIÓN DE **marketing**

Construcción de un blanco (Bull's Eye) del posicionamiento de marca

La clave para desarrollar un posicionamiento de marca significativo es usar un enfoque sistemático para diseñar los diferentes aspectos de la misma de una manera que sea relevante y significativa para los clientes a los que se dirige la empresa. Este enfoque sistémico es el que ofrece el Bull's-Eye Framework. Discutimos este marco en el contexto de un ejemplo hipotético de Starbucks ilustrado en la Figura 10.3.

El círculo interior es el mantra de la marca que define la esencia y la promesa central de la marca. Orienta las acciones de los empleados y colaboradores de la empresa asegurándose de que tengan una comprensión clara de lo que la marca debe representar para los consumidores. El mantra de la marca está en el centro y es el principio rector de todos los demás aspectos del posicionamiento de la misma. El mantra de la marca Starbucks se define como "una experiencia de café rica y gratificante". Aunque Starbucks ha ampliado su oferta para incluir bebidas sin café, bocadillos y hasta vino, el café y la experiencia de su consumo son el núcleo de la marca. "Rico" y "gratificante" capturan tanto los aspectos físicos como psicológicos de la experiencia ideal de Starbucks.

El círculo que rodea al que contiene el mantra de la marca engloba los puntos de diferencia y los puntos de paridad de la marca que conforman su posicionamiento. Los puntos de paridad y los puntos de diferencia deben ser lo más específicos posible sin ser demasiado estrechos, además, deben construirse en términos de los beneficios que un cliente obtiene realmente del producto o servicio.

Diferentes competidores sugerirán distintos puntos de diferencia y puntos de paridad. Con competidores como cafeterías familiares, restaurantes de comida rápida como McDonald's y marcas de café casero en mente, los beneficios tales como ofrecer café fresco y de alta calidad, brindar una variedad de bebidas de café, una entrega rápida y el servicio personalizado, se aprecian como puntos potenciales de diferencia para Starbucks; mientras que los precios justos, la disponibilidad de las ubicaciones convenientes y la responsabilidad social son vistos como puntos importantes de paridad para la marca.

En el siguiente círculo concéntrico están los justificadores, o razones para creer: atributos o beneficios que brindan un apoyo fáctico o demostrable para los puntos de paridad y los puntos de diferencia. Los justificadores también se conocen como razones para creer porque a veces se utilizan en la campaña de comunicación de una empresa para proporcionar a los clientes datos que validen

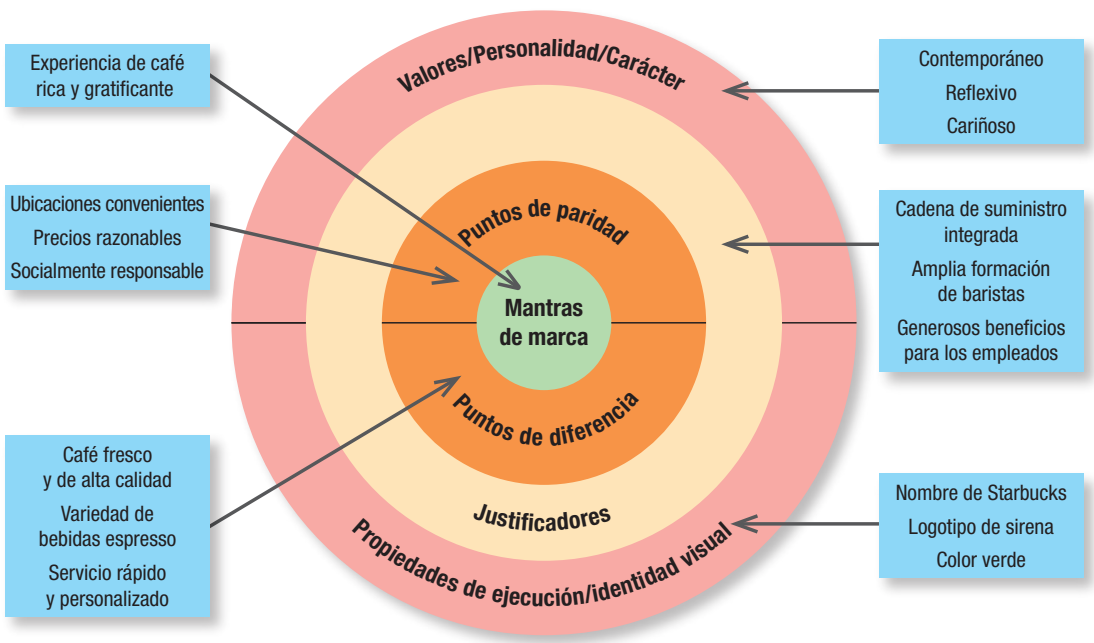


FIGURA **10.3**
Un ejemplo hipotético de un blanco de posicionamiento de marca de Starbucks.

(*Continúa*)

Visión de marketing (*Continuación*)

el mensaje de la marca de la empresa. La cadena de suministro integrada de Starbucks, la amplia capacitación de los baristas y el generoso programa de beneficios para empleados se encuentran entre los factores que le permiten corroborar su posicionamiento.

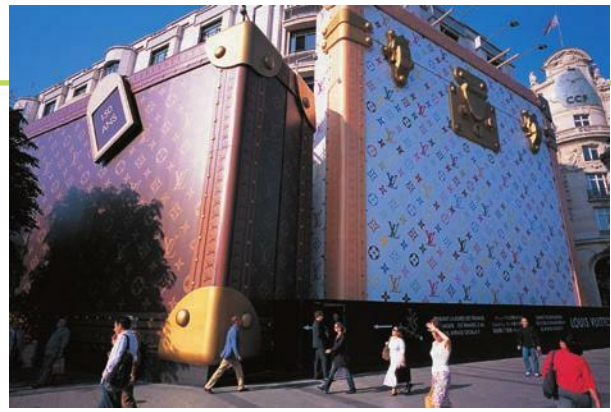
Finalmente, el círculo exterior contiene dos aspectos relevantes adicionales del posicionamiento de marca. El primero involucra los valores, la personalidad o el carácter de la marca: asociaciones intangibles evocadas por palabras y acciones que ayudan a establecer el tono de la marca. En el caso de Starbucks, uno pensaría en la marca como contemporánea, reflexiva y solidaria. El segundo aspecto involucra las propiedades de ejecución y la identidad visual, componentes más tangibles de la marca que afectan la forma en que los clientes la perciben. Para Starbucks, esto incluye su nombre de marca, el logotipo de la sirena y el esquema de color verde oscuro y blanco que caracteriza la apariencia visual.

Resumen

1. Una marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o alguna combinación de estos elementos que pretende identificar los bienes como los servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia. El propósito último de la marca es crear, para los consumidores, la empresa y sus colaboradores, valor que va más allá del creado por los aspectos del producto y el servicio de la oferta.
2. Las marcas son activos intangibles valiosos que ofrecen una serie de beneficios a los clientes y las empresas, las cuales deben gestionarse con cuidado.
3. El valor creado por una marca es capturado por dos conceptos clave: valor de marca y poder de marca. El valor de la marca refleja la prima que se otorga a la valoración de una empresa debido a su propiedad de la misma. Abarca el valor presente neto de los rendimientos financieros totales que generará durante su vida útil. El poder de la marca refleja el grado en que la misma influye en la forma en que los consumidores piensan, sienten y actúan con respecto a este distintivo. Es, pues, el efecto diferencial que tiene el conocimiento de la marca sobre la respuesta del consumidor a la comercialización de ese producto o servicio.
4. Los elementos de la marca son recursos que identifican y diferencian la misma. Los elementos de marca comunes incluyen nombres de la misma, logotipos, símbolos, lemas y empaques. Los elementos efectivos de la marca son memorables, significativos, agradables, transferibles, adaptables y protegibles.
5. Para construir marcas sólidas, los especialistas en marketing las vinculan con otra información en la memoria que transmite significado a los consumidores. Estas asociaciones de marca "secundarias" vinculan la misma a fuentes como la propia empresa, países u otras regiones geográficas y canales de distribución, así como a otras distintivos, personajes, portavoces, eventos deportivos o culturales, u otras fuentes de terceros.
6. La jerarquía de marca refleja la forma en que las mismas se relacionan con los productos y servicios de la empresa, así como entre sí. Desarrollar una jerarquía de marca significativa es particularmente importante para las compañías que administran portafolios de estos distintivos diversos. El sello de una cartera de marcas óptima es la capacidad de cada una para maximizar el valor en combinación con todas las demás marcas de la cartera. Las tres estrategias generales de cartera de marcas son las estrategias de "familia de marcas", de "marca de la casa" y de submarca.
7. Los especialistas en marketing combinan sus marcas con las de otras empresas para crear un valor de mercado superior. El *cobranding* involucra dos o más que se comercializan juntas. La marca de ingredientes es un caso especial de un distintivo compartido que involucra materiales, componentes o partes que están necesariamente contenidos dentro de otros productos.
8. Las marcas evolucionan con el tiempo. Las dos formas más comunes en que evolucionan son a través del reposicionamiento de la marca y a través de las extensiones de las misma. El reposicionamiento de marca implica cambiar el significado de una marca existente sin asociarla necesariamente con nuevos productos o servicios. Por el contrario, la extensión de marca implica el uso de una marca establecida para introducir un nuevo producto en una categoría o nivel de precio diferente.
9. Las marcas juegan un papel clave en el diseño de ofertas de lujo, porque la misma y su imagen suelen ser ventajas competitivas clave que crean un valor significativo tanto para la empresa como para sus clientes. Todas las decisiones de marketing asociadas con las marcas de lujo (producto, servicio, precio, incentivos de ventas, comunicación y distribución) deben estar alineadas para garantizar que las experiencias de compra y consumo sean consistentes con la imagen de la misma.

LECCIONES DE
marketing

Louis Vuitton



Fuente: Images & Stories/Alamy Stock Photo

Las raíces de Louis Vuitton se remontan a cuando partió de su pequeño pueblo, Anchay, a París en 1837 para comenzar su negocio de fabricación de baúles. Entrenando como aprendiz, con el maestro fabricante de baúles Monsieur Marechal a la edad de 16 años, Louis Vuitton aprendió las habilidades necesarias para fabricar equipaje de calidad por su cuenta. Después de su aprendizaje, Louis Vuitton abrió su primera tienda en París en 1854. La noticia de la habilidad y el talento de Louis Vuitton se difundió rápidamente. Los baúles de Louis Vuitton se destacaron por ser impermeables y apilables (debido a su diseño rectangular). A principios de la década de 1860, sus baúles se habían vuelto tan populares que pudo abrir la tienda de equipaje más grande del mundo en el corazón de París.

Cuando la esposa de Napoleón III, la emperatriz Eugenia, contrató a Louis Vuitton para que fuera su fabricante personal de equipaje, sus baúles comenzaron a hacerse populares entre las élites parisinas. A medida que los clientes de Louis Vuitton viajaban al extranjero y mostraban su equipaje, la demanda de productos de Louis Vuitton se disparó. La marca Louis Vuitton se convirtió en un símbolo de lujo a medida que su clientela se expandía a algunas de las figuras más influyentes del siglo XIX. La realeza, los gigantes de la industria y los aficionados al arte comenzaron a viajar con Vuitton, incluidos el duque y la duquesa de Windsor, J. P. Morgan y Henri Matisse.

Atraídos por la creciente popularidad de las maletas de Louis Vuitton, muchos imitadores ingresaron al mercado y comenzaron a producir modelos similares. Para diferenciar sus creaciones, Louis Vuitton diseñó el famoso patrón de cuadros marrones de dos tonos (llamado el lienzo Damier) en 1888. Cuatro años después, Louis Vuitton murió y su hijo, Georges, se hizo cargo de la empresa.

Georges Vuitton hizo global a Louis Vuitton cuando compró un lugar en la Feria Mundial de Chicago de 1893. En el mismo año, Georges realizó una gira por Estados Unidos, visitando ciudades como Nueva York y Filadelfia. Sus esfuerzos de exhibición dieron como resultado que los grandes almacenes comenzaran a vender equipaje Louis Vuitton, lo que estableció su marca a nivel internacional. En 1986, Georges Vuitton presentó el monograma característico de LV, una L y una V entrelazadas, que eventualmente se convertiría en el símbolo más icónico de los productos de Louis Vuitton.

A principios del siglo XX, Louis Vuitton siguió expandiéndose por todo el mundo y añadió nuevos estilos de bolsos para acompañar a sus baúles más vendidos. Cuando los aviones se convirtieron en una forma más convencional de viajar a mediados del siglo XX, la demanda de bolsos y baúles de Louis Vuitton aumentó aún más a medida que las figuras famosas viajaban con más frecuencia. Cuando las mujeres ingresaron a la fuerza laboral, Louis Vuitton introdujo bolsos y carteras, que rápidamente se convirtieron en símbolos de clase alta y buen gusto en el lugar de trabajo. Esto marcó el comienzo de la transición de la empresa a una marca de moda de lujo. Louis Vuitton amplió su línea de productos para incluir maletas y carteras masculinas poco después.

El estatus de lujo y el éxito financiero de Louis Vuitton a lo largo del siglo XX llamaron la atención del empresario Bernard Arnault quien, a través de una serie de fusiones y adquisiciones, la convirtió en la empresa de artículos de lujo más valiosa del mundo. Como parte de esta estrategia de expansión, en 1987, Louis Vuitton se fusionó con Moët et Chandon y Hennessy, fabricantes líderes de champán y coñac, respectivamente, y creó LVMH.

Louis Vuitton comenzó a vender ropa de lujo en 1997 cuando la empresa contrató a Marc Jacobs, uno de los diseñadores de moda más conocidos del mundo en ese momento. Jacobs aplicó la firma Damier y Monogram designs a las líneas de ropa prêt-a-porter (lista para usar), junto con cinturones y otros accesorios. A través de colaboraciones frecuentes con celebridades e íconos de la moda, la ropa, los accesorios de Louis Vuitton fueron adoptados por estrellas de la cultura pop y de Hollywood en todo el mundo. Con estos nuevos cambios, LVMH se convirtió en el conglomerado de lujo más grande del mundo.

A lo largo de los años, Louis Vuitton ha empleado muchas estrategias diferentes para mantener su estatus de marca de lujo. Louis Vuitton no anuncia ventas ni ofrece promociones de ventas. Su estrategia de precios refleja el concepto de que poseer un producto LV es un verdadero lujo. Cuando los productos de Louis Vuitton no se venden, la empresa descontinúa la línea de artículos. El exceso de inventario se quema para evitar que los productos sean robados o vendidos a un precio más bajo. Los precios se mantienen altos porque los clientes están dispuestos a pagar más por el estatus asociado con la posesión de un producto especial.

Louis Vuitton también tiene cuidado de no diluir su marca a través de comunicaciones excesivas. Esto presenta a la empresa el desafío de tratar de vender tanto como sea posible, manteniendo un aura de exclusividad y lujo. No utiliza la televisión para publicidad masiva. En cambio, se anuncia en vallas publicitarias y revistas de moda con imágenes de alto perfil que muestran el prestigio de poseer un producto LV. A lo largo de los años, Louis Vuitton ha seguido recurriendo a supermodelos y celebridades (como Madonna, Angelina Jolie y Jennifer López) como embajadoras de la marca. También ha

patrocinado su propia regata internacional, la Copa Louis Vuitton, para promocionar sus productos.

Louis Vuitton ha construido la marca de lujo más valiosa del mundo manteniendo un delicado equilibrio entre diseño atemporal y productos frescos. El legendario monograma LV aparece en todos sus productos, ya sea un equipaje, un bolso o un cinturón. Al modificar su línea de productos para satisfacer las necesidades de sus clientes de élite y al mismo tiempo conservar sus diseños icónicos, Louis Vuitton ha continuado ofreciendo productos que son sinónimo de lujo, riqueza y moda.[84]

Preguntas

1. ¿Cuáles son los aspectos clave de la marca Louis Vuitton?, ¿cómo crea valor para los clientes?
2. ¿Cómo crece y vende más una marca exclusiva como Louis Vuitton, mientras se mantiene fresca y conserva su caché?
3. ¿La falsificación de productos Louis Vuitton es siempre negativa?, ¿hay alguna circunstancia en la que se pueda considerar que la falsificación tiene algunos aspectos positivos?

LECCIONES DE **marketing**

MUJI



Fuente: Dennis Gilbert-VIEW/Alamy Stock Photo

MUJI se fundó en 1980 como una marca privada para el supermercado japonés The Seiyu. En ese momento, las marcas extranjeras se estaban volviendo cada vez más populares a medida que crecía la economía. Como resultado, los productos de imitación más baratos y de baja calidad se convirtieron en alternativas atractivas para los consumidores preocupados por su presupuesto. Los productos MUJI se crearon para llenar el creciente mercado de productos de calidad asequibles y duraderos. MUJI comenzó con 9 productos para el hogar y 31 para alimentos, que se publicitaban con el eslogan "menor precio por una razón". Los productos fueron empaquetados en materiales simples como celofán transparente y papel marrón. Durante los dos años siguientes, MUJI amplió su línea de productos para incluir papelería, ropa, electrodomésticos de cocina y muebles para el hogar. También comenzó a abrir sus propias tiendas en todo Japón.

El nombre completo de la empresa, Mujirushi Ryohin, significa "productos de calidad sin marca", una filosofía de diseño que refleja la simplicidad y la funcionalidad de sus productos. MUJI afirma que sus productos "no tienen marca", lo que significa que no tienen logotipos ni marcas distintivas. Están diseñados para no sobresalir, sino para parecer minimalistas, como los describe MUJI, para que sean "suficientes" para cumplir la única función para la que fueron diseñados. Esto se ve en los calcetines MUJI, que están hechos con un ángulo de 90 grados en lugar de los 120 normales. El ángulo correcto ayuda con el deslizamiento del talón cuando los calcetines se usan dentro de las botas y aumenta la comodidad general. MUJI tiene la intención de que sus productos sean simples, tanto en función como en estilo, por lo que mezclan y combinan para satisfacer las necesidades y el estilo de vida de cualquier usuario.

MUJI sigue tres principios básicos para crear productos minimalistas y de calidad al alcance de todos. Primero, selecciona cuidadosamente los materiales utilizados para fabricar sus productos. Se sabe que la empresa usa materiales industriales que compra a granel a bajo costo. Este concepto comenzó con los alimentos que MUJI comercializaba a principios de los 80; MUJI vendía pasta en forma de U después de comprar los extremos de los espaguetis cortados después de la fabricación, así como salmón enlatado elaborado con partes indeseables del pescado. En segundo lugar, MUJI racionaliza su proceso de fabricación; los productos emplean materiales naturales o sin terminar que no necesitan pintarse ni teñirse. Esto no solo hace que los productos MUJI sean uniformes en color y material, sino que también genera menos desechos y reduce los costos. En tercer lugar, MUJI utiliza envases a granel para sus productos, colocándolos en contenedores sencillos. Además de estar en línea con la filosofía "sin marca" de MUJI, el empaque minimalista ahorra recursos y mantiene a la empresa respetuosa con el medio ambiente.

La filosofía "sin marca" de MUJI también se aprecia en su estrategia promocional. La compañía mantiene su presupuesto de publicidad modesto confiando en el boca a boca para difundir la consciencia. En lugar de realizar grandes campañas publicitarias en televisión y medios impresos, MUJI

prefiere llegar a la gente a través de la prensa y los eventos en las tiendas. Los recursos se invierten en los vendedores empleados en sus ubicaciones físicas. Los gerentes de tienda contratados localmente son enviados a las oficinas de MUJI en Tokio para recibir capacitación sobre cómo vender productos de MUJI. Al garantizar que los clientes reciban una buena experiencia en la tienda, MUJI ha fomentado una consciencia de marca sostenible. Mientras que al mantener bajos los costos de marketing, sostiene sus precios accesibles y canaliza más recursos hacia el desarrollo de productos.

Al promocionarse como la marca "sin marca", MUJI ha creado un nicho que le ha permitido a la empresa expandirse con éxito a nivel mundial. Aunque la empresa ofrece más de 7 000 artículos, MUJI no personaliza sus productos para países o regiones particulares. Más bien, los productos MUJI están diseñados para adaptarse a los hogares de todo el mundo. Cada producto MUJI está diseñado para un propósito específico, por lo que es fácil de usar. MUJI también emplea el mismo estilo de diseño de tiendas, diseño y merchandising para todas sus ubicaciones en todo el mundo. La uniformidad tanto en la ubicación minorista como en los productos reduce los costos de adaptación regional. MUJI se ha adherido a la política de agregar más tiendas en nuevos países solo cuando las existentes funcionan de manera rentable, lo que ha mantenido las ganancias altas y el crecimiento estable. Las ubicaciones comerciales en el extranjero representan la mayoría de las tiendas de MUJI, mientras el este de Asia concentra la mayor parte.

La insistencia de MUJI en que los valores de su marca impregnen todos los aspectos de la empresa ha contribuido a una marca fuerte y consistente y a un modelo de negocio sustentable. El diseño "sin marca" de sus productos crea una estética única: aunque MUJI pretende que sus productos se vean indistintos, al mismo tiempo son reconocibles entre los productos de marca pesada. La adhesión a sus tres principios fundamentales mantiene bajo el precio de los productos MUJI. Combinando estas ventajas con la simplicidad de los productos en función y forma, MUJI ha creado una combinación ganadora para la expansión global. Desde que abrió su primera tienda en 1983, MUJI ha agregado más de 1 000 ubicaciones en todo el mundo.[85]

Preguntas

1. ¿Cuáles son los principales impulsores del éxito de mercado de MUJI?, ¿cuáles son los puntos de paridad y los puntos de diferencia de MUJI en relación con la competencia?
2. ¿Cuáles son los pros y los contras de usar la estrategia "sin marca"?
3. ¿Cómo debería MUJI hacer crecer su marca?

CAPÍTULO 11

Gestión de precios y promociones de ventas



Netflix ha acompañado una serie de aumentos de precios con una gran inversión en el desarrollo de contenido original para complementar la amplia gama de programación que ofrece por *streaming*.

Fuente: M. Unal Ozmen/ Shutterstock

El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los demás elementos generan costos. Asimismo, el precio comunica al mercado el posicionamiento de valor previsto por una empresa para su producto o marca. Un producto bien diseñado como comercializado cobra un precio más alto y cosecha grandes ganancias. Sin embargo, la nueva realidad económica ha causado que numerosos consumidores reevalúen lo que están dispuestos a pagar por los productos y servicios, así que muchas empresas han tenido que revisar con cuidado sus estrategias de fijación de precios. Una compañía que ha llamado la atención de los consumidores y de otras organizaciones es Netflix, con una estrategia de fijación de precios poco común.

>>> Fundada en 1997 por Reed Hastings y Marc Randolph, Netflix ofrece un servicio de transmisión por suscripción de películas y programas de televisión en línea. Netflix, un proveedor de contenido de video de primer nivel, distribuye programación como un producto independiente directamente a los espectadores a través de Internet, sin pasar por los operadores de medios tradicionales como el cable y la televisión abierta. Desde sus inicios, la base de suscriptores de la compañía ha crecido rápidamente, llegando a 58 millones en los Estados Unidos y 130 millones en todo el mundo en el 2018. Comenzando desde el principio, dos de las decisiones clave con las que Netflix tuvo que lidiar fueron seleccionar (y

luego desarrollar) contenido que los clientes estuvieran dispuestos a pagar de manera continua y establecer un precio que atrajera a los clientes, mientras permitía a Netflix asegurar el contenido deseado. A medida que se intensificó la competencia de otros servicios de *streaming* (como Amazon, Apple y Hulu) y aumentaron los costos de licencia para el contenido original, Netflix comenzó a invertir fuertemente en el desarrollo de contenido original. Solo en el 2018, tuvo aproximadamente 700 programas originales, y hay más en preparación. Para pagar el contenido nuevo, Netflix tuvo que aumentar sus servicios y su estructura de precios. Desde la introducción de su servicio de *streaming* en noviembre del 2010, Netflix ha ampliado la cartera de ofertas de servicios, al mismo tiempo que aumenta el precio. Tres años después del lanzamiento del servicio de *streaming* de 7.99 dólares al mes, presentó una versión prémium con un precio de 11.99 dólares. Un año después, en mayo del 2014, Netflix planteó un servicio básico de nivel inferior con un precio de 7,99 dólares, mientras que elevó el precio de su servicio estándar a 8,99 dólares. Al año siguiente, Netflix subió el precio del servicio estándar a 9,99 dólares, seguido de otro aumento a 10,99 dólares en el 2017 que se combinó con el incremento del precio del servicio prémium a 13.99 dólares. Luego, en el 2019, Netflix anunció otro aumento de precios, el más grande desde el inicio de sus servicios de *streaming*, con la suscripción básica a un precio de 8,99 dólares, la suscripción estándar a 10,99 dólares (aumentó a 12,99 dólares en el 2020) y la suscripción prémium a 15,99 dólares. Esta estructura de precios refleja la creencia de la compañía de que los beneficios para el consumidor proporcionados por su servicio de *streaming* superan los costos correspondientes. "El precio se relaciona totalmente con el valor", dijo el CEO Hastings. "Seguimos aumentando la oferta de contenido y lo estamos viendo reflejado en la visualización en todo el mundo".[1]

Las decisiones para la fijación de precios son complejas y deben considerar diversos factores (la empresa, los clientes, la competencia y el entorno de marketing). Los especialistas en marketing holístico saben que las decisiones sobre los precios deben ser consistentes con la estrategia de marketing de la empresa, con sus mercados meta y con su posicionamiento de marca. En este capítulo se estudian conceptos y herramientas que facilitan la fijación de precios iniciales, así como el ajuste de los mismos a lo largo del tiempo y de acuerdo con los mercados.

Comprender la fijación de precios

El precio no es solamente un número en una etiqueta. Se hace presente en muchas formas y desempeña numerosas funciones. Alquileres, colegiaturas, cuotas, honorarios, tarifas, peajes, anticipos, salarios y comisiones constituyen distintas variedades del precio que se paga por un bien o servicio. Asimismo, el precio tiene muchos componentes. Si compra un automóvil nuevo, el precio de la etiqueta es posible ajustar mediante reembolsos e incentivos del concesionario. Ciertas empresas permiten que los clientes paguen a través de múltiples formas, como el uso de puntos, millas de viajero frecuente y *bitcoins*.

Objetivos de aprendizaje. Después de estudiar este capítulo debería ser capaz de:

11.1 Describir el papel que juega la fijación de precios en la gestión de marketing.

11.2 Identificar los factores psicológicos clave que influyen en cómo los consumidores perciben los precios.

11.3 Explicar los factores que un gerente debe considerar al fijar precios.

11.4 Discutir cómo responder a los recortes de precios competitivos.

11.5 Explicar cómo diseñar y administrar incentivos.

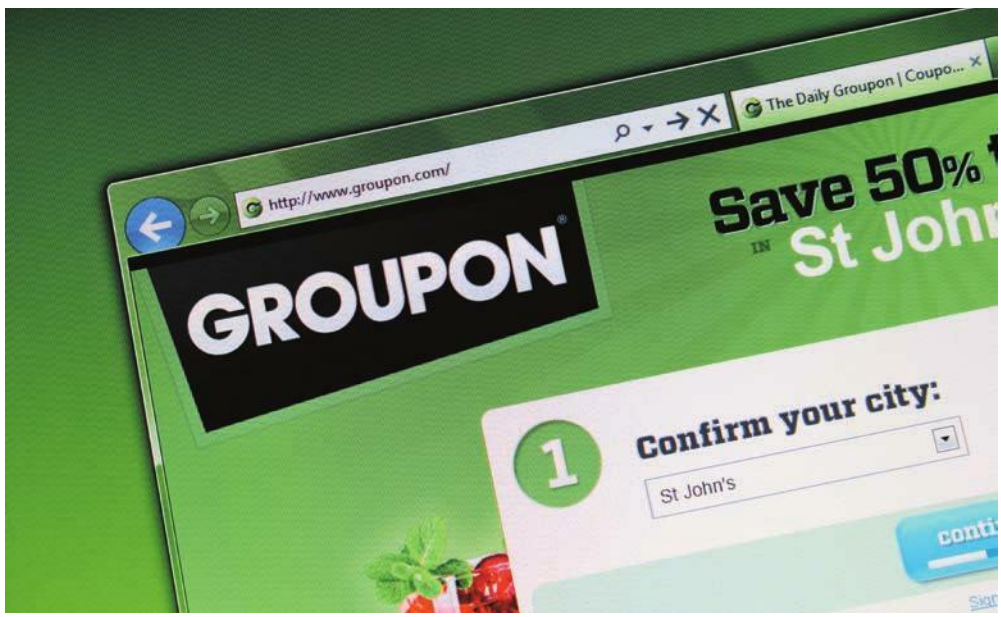
A lo largo de gran parte de la historia, la fijación de precios se realizaba mediante negociaciones entre los compradores y los vendedores; de hecho, el regateo se practica todavía en algunos lugares. Fijar un precio único para todos los compradores es una idea relativamente moderna que surgió con el desarrollo de los minoristas de gran escala a finales del siglo XIX. Por ejemplo, F. W. Woolworth, Tiffany & Co., John Wanamaker y otras empresas publicitaban una "política estricta de precio único" debido a que tenían demasiados artículos y supervisaban a diversos empleados.

Tradicionalmente, el precio ha sido uno de los principales determinantes de la elección de los compradores. Los consumidores y los agentes de compra que tienen acceso a información sobre los precios como a los descuentos, presionan a los minoristas para que bajen *sus* precios. A su vez, los minoristas presionan a los fabricantes para que hagan lo propio. El resultado es un mercado caracterizado por grandes descuentos y promociones de ventas.

Durante más de 25 años, Internet cambió la forma en que los compradores y los vendedores interactúan. Internet permitió a los compradores hacer comparaciones instantáneas de precios de miles de proveedores. Además, gracias a los dispositivos móviles inteligentes, los clientes realizan fácilmente cotejos de precios en las tiendas antes de decidir comprar, presionan al vendedor para que iguale o mejore el precio o compran en otro lugar. Usando plataformas promocionales como Groupon, los clientes también unen sus recursos para obtener mejores precios.

Además de empoderar a los compradores, Internet permite a los vendedores optimizar sus precios. Así, los vendedores ahora monitorean la demanda del mercado y, en consecuencia, ajustan los precios. Por

Groupon. Groupon se fundó en el 2008 para ayudar a los negocios a aprovechar el correo electrónico e Internet para utilizar las promociones como una forma de publicidad. En específico, la empresa envía a su gran base de suscriptores una oferta diaria expresada en forma graciosa (cierto descuento de un porcentaje o monto específico a partir del precio regular) para obtener un servicio o producto de la marca específica del cliente. A través de estos descuentos enviados por correo electrónico, Groupon ofrece a sus empresas-clientes tres beneficios: mayor exposición de los consumidores a la marca, la posibilidad de discriminar los precios y la creación de un "factor rumor". En el proceso, Groupon cobra entre el 40 % y el 50 % de las ganancias de cada negocio. Se plantean muchas promociones por parte de minoristas locales, como *spas*, gimnasios y restaurantes, pero Groupon también hace tratos en nombre de algunas marcas nacionales. Ciertas empresas se han quejado de que Groupon solo atrae a clientes que buscan ofertas y afirman que no es muy efectivo para crear clientes habituales. Un estudio encontró que el 32 % de las empresas perdió dinero y el 40 % dijo que no volvería a utilizar este tipo de promociones. Entre los negocios de servicios más perjudicados están los restaurantes, mientras que los *spas* y los salones de belleza se encuentran entre los más exitosos. Groupon ha tratado de innovar de varias maneras. Al presionar a su fuerza de ventas masivas para que vendan Group Now, la compañía invita a negocios locales a ofrecer tratos en momentos y lugares específicos a través de Internet o de los teléfonos inteligentes. La aplicación del nuevo servicio para el iPhone tiene dos botones: "Estoy aburrido" y "Tengo hambre" para mostrar ofertas en tiempo real. En el caso de los negocios, el servicio es una forma de aumentar el tránsito en momentos de poco interés. Incluso un restaurante popular podría considerar establecer algunos descuentos al mediodía o a media semana, sabiendo que casi nunca está lleno en esos momentos. Después de una oferta pública inicial que recibió gran publicidad, las acciones de Groupon no han tenido un buen desempeño mientras la empresa lucha por encontrar la fórmula de negocios correcta.[2]



Fuente: seewhatmitchsee/Alamy Stock Photo

>> A través de una oferta diaria para su gran base de suscriptores, Groupon intenta ayudar a las empresas, muchas de ellas locales, a acceder al floreciente mercado en línea a cambio de un porcentaje considerable de las ventas.

ejemplo, Uber está usando precios "de oleada", cobrando tarifas más altas en momentos de alta demanda. Asimismo, las empresas ofrecen promociones de ventas personalizadas según el perfil de un segmento de mercado determinado o un comprador individual. Los minoristas en línea (como Amazon, Wayfair y Target) brindan incentivos promocionales a los consumidores en función de sus características demográficas, psicográficas y de comportamiento. Del mismo modo, muchos puntos de venta minoristas tradicionales utilizan la geolocalización para ofrecer promociones a los clientes que se encuentran cerca de la tienda.

Las empresas varían en la forma en que establecen sus precios. En numerosas empresas pequeñas, el propietario fija los precios. En las grandes compañías, los gerentes de división y línea de productos lo hacen. En este caso, la alta dirección establece políticas y objetivos generales de fijación de precios y, con frecuencia, aprueba las propuestas de la dirección inferior.

Cuando la fijación de precios es un factor competitivo clave, las empresas crean un departamento encargado de establecer (o ayudar a otros) a determinar los montos apropiados. Este departamento informa al de marketing, al de finanzas o a la alta dirección. Entre los diversos ejecutivos que determinan la fijación de precios están los gerentes de ventas, los gerentes de producción, los gerentes de finanzas y los contadores. En entornos B2B, el desempeño de la fijación de precios mejora cuando la autoridad encargada se distribuye horizontalmente entre las unidades de ventas, marketing y finanzas; asimismo, cuando hay un equilibrio en la centralización y delegación de esa autoridad se coordina con los vendedores, los equipos individuales y la administración central.[3]

Muchas empresas no manejan bien los precios y recurren a "estrategias" como "calculamos nuestros costos y agregamos los márgenes tradicionales de nuestra industria". Errores comunes son no revisar los precios con la frecuencia suficiente para capitalizar los cambios del mercado; fijar precios independientemente del resto del programa de marketing, en lugar de apreciarlo como un elemento intrínseco de la estrategia de posicionamiento en el mercado; además, no variar los precios lo suficiente para diferentes artículos de productos, segmentos de mercado, canales de distribución y ocasiones de compra.

Para cualquier organización, el diseño e implementación efectivos de estrategias de fijación de precios requiere una comprensión profunda de la psicología de los compradores y un enfoque sistemático para establecer, adaptar y cambiar los precios.

Psicología del consumidor y fijación de precios

Tradicionalmente, muchos economistas supusieron que los consumidores eran "tomadores de precios" y que los aceptaban por su valor nominal, es decir, tal como se les planteaban. Sin embargo, los especialistas en marketing reconocen que los consumidores suelen procesar activamente la información de precios interpretándola a partir del contexto de sus experiencias de compra previas, de las comunicaciones formales (publicidad, visitas de venta y folletos), de las informales (amigos, colegas o familiares), de los recursos del punto de venta o en línea, como de otros factores.[4]

Las decisiones de compra se basan en la manera en que los consumidores perciben los precios y en cuál consideran es el real (no en el declarado por el comercializador). Es posible que algunos clientes tengan un umbral de precios reducido, por debajo del cual les indican una calidad inferior o inaceptable, mientras otros presenten un umbral superior, por arriba del cual los importes les resultan prohibitivos y generan la percepción de que el producto no vale lo que cuesta. Las personas interpretan los precios de formas distintas.

Consideremos la psicología del consumidor involucrada en la compra de un simple par de *jeans* y de una camiseta. ¿Por qué una camiseta negra para mujer, con una apariencia bastante ordinaria, cuesta 275 dólares si su marca es Armani, pero solo 14.90 dólares si se trata de la marca Gap y 7.90 dólares si la vende la cadena sueca de ropa de descuento H&M? Los clientes que compran la camiseta Armani están pagando por una prenda con un corte más moderno, fabricada con 70 % de nailon, 25 % de poliéster y 5 % de elastano, la cual tiene una etiqueta que dice "Hecho en Italia" y es de una marca lujosa conocida por vender trajes, bolsos y vestidos de noche que cuestan miles de dólares. Las camisetas de Gap y H&M están fabricadas principalmente con algodón. Para elegir unos pantalones que combinen con la camiseta, hay una enorme cantidad de opciones. Gap vende sus "Original Khakis" por 44.50 dólares, aunque los clásicos pantalones de botones Abercrombie & Fich cuestan 70 dólares. Pero estos precios son muy baratos si se comparan con los de los pantalones lisos de Michael Bastian que cuestan 480 dólares o los de Giorgio Armani de 595 dólares. Es probable que los *jeans* de diseñador, que se venden a precios elevados, utilicen telas costosas, como gabardina de algodón y requieran horas de un meticuloso cosido a mano para crear un diseño distintivo, pero la imagen y la sensación de exclusividad son igualmente importantes.[5]

Comprender la manera en que los clientes construyen sus percepciones del valor es una importante prioridad en materia de marketing. En este sentido, se consideran tres factores clave: precios de referencia, inferencias de precio-calidad y terminaciones de precios.

Precios de referencia. Aunque es posible que los consumidores tengan un conocimiento apropiado de los rangos de precios, una cantidad sorprendentemente pequeña de ellos recuerda el importe específico con precisión. Sin embargo, cuando analizan los productos emplean **precios de referencia** al comparar el costo de algo que les interesa con un precio de referencia interno que tienen en la memoria



Fuente: Mark Waugh/Alamy Stock Photo

>> La imagen que el consumidor tiene de Abercrombie & Fitch le permite cobrar precios más altos que muchos de sus rivales.

o con un marco de referencia externo, por ejemplo, un "precio de venta regular" que vieron publicado.[6] Entre los posibles precios de referencia se tiene el "precio justo" (lo que los consumidores creen que debería costar el producto); el típico, el último precio pagado; el límite superior (precio de reserva o el máximo que pagaría la mayoría de los consumidores); el límite inferior (precio más bajo, el umbral o el mínimo que pagaría la mayoría de los consumidores); el precio de la competencia; el precio futuro esperado; así como el precio con descuento habitual.[7]

Hay todo tipo de precios de referencia y muchas veces los vendedores intentan manipularlos. Por ejemplo, un vendedor coloca sus productos entre competidores costosos para insinuar que pertenece a la misma clase. Las tiendas departamentales exhiben la ropa para mujer en secciones diferenciadas por precio; se supone que los vestidos mostrados en secciones o departamentos más costosos son de mayor calidad.[8] Los especialistas en marketing alientan a pensar en el precio de referencia indicando que el precio sugerido por el fabricante es alto, señalando que el precio original era más alto todavía o resaltando el elevado precio de un competidor.

Cuando los consumidores evocan uno o más de estos marcos de referencia, su percepción del precio varía respecto al importe establecido. Las investigaciones han revelado que las sorpresas desagradables (cuando el precio percibido es menor que el establecido) tienen un mayor impacto en la probabilidad de compra que las sorpresas agradables.[9] Asimismo, las expectativas del consumidor desempeñan un papel clave en su respuesta a los precios. En los sitios de subasta por Internet, como eBay, cuando los consumidores saben que habrá bienes similares disponibles en subastas posteriores ofrecen menos en la subasta actual.[10]

Los especialistas en marketing más hábiles tratan de fijar un precio que señale el mejor valor posible. Por ejemplo, un artículo relativamente costoso se aprecia menos oneroso, si el precio se desglosa en unidades más pequeñas, aunque el total sea el mismo en ambos casos; así, la membresía anual que cuesta 600 dólares se anuncia "por menos de 50 dólares al mes".[11]

Inferencias de precio-calidad. Muchos consumidores utilizan el precio como indicador de la calidad. La **fijación de precios** por imagen resulta especialmente eficaz cuando se trata de productos que aluden al ego, como perfumes, automóviles costosos y ropa de diseñador. Quizás una botella de perfume de 100 dólares solo contenga fragancia por un valor de 10 dólares, pero quienes hacen un regalo pagan 100 dólares para comunicar su gran aprecio hacia el obsequiado.

En el caso de los automóviles, hay cierta interacción entre la percepción del precio y la calidad. Los consumidores perciben que los automóviles con precios elevados son de alta calidad; de igual manera, perciben que los automóviles de mayor calidad tienen un precio más alto del que tienen en realidad . Cuando se dispone de información sobre la verdadera calidad del producto, el precio se convierte en un indicador menos significativo de la calidad. Cuando esta información no está disponible, el precio actúa como señal de la calidad.

Algunas marcas aprovechan la exclusividad y la escasez para comunicar singularidad y justificar así sus elevados precios. Los fabricantes de bienes de lujo, como relojes de pulsera, joyería, perfumes y otros productos, suelen hacer énfasis en la exclusividad en sus mensajes de promoción y estrategias de canal. Para los clientes de bienes de lujo que desean singularidad, la demanda podría aumentar con el precio porque ellos creen que muy pocos consumidores se podrán permitir pagar el producto.[12]

Para mantener su aire de exclusividad, Ferrari disminuyó deliberadamente las ventas de su icónico automóvil deportivo italiano, que se vende por más de 200 000 dólares, a menos de 7 000 unidades, a pesar de la creciente demanda en China, Medio Oriente y Estados Unidos. No obstante, la exclusividad y el estatus varían entre los clientes. La cerveza Brahma es una simple bebida ligera en su mercado de origen en Brasil, pero ha prosperado en Europa, donde se le considera "Brasil en una botella". Por otro lado, Pabst Blue Ribbon es una



Fuente: Ian Shaw/Alamy Stock Photo

<< A pesar del auge de la demanda, Ferrari limita la producción y el número de deportivos que vende para mantener la exclusividad de la marca.

cerveza antigua, predilecta de los estudiantes universitarios estadounidenses, pero sus ventas han aumentado de manera crucial en China, donde una botella con un nuevo diseño y la declaración de haber "madurado en un barril de maderas preciosas, igual que el whisky escocés" permite que se venda a 44 dólares.[13]

Terminaciones de precios. Las terminaciones de precios son importantes en la psicología de la fijación de importe. Muchos vendedores creen que los precios deben terminar en un número impar. Cuando un artículo tiene un precio de 299 dólares, los clientes consideran que está en el rango de 200 dólares y no en el de 300 dólares; tienden a procesar los precios de "izquierda a derecha" en vez de redondearlos. Este tipo de codificación del costo es importante cuando existe un diferencial de precios en la mente del consumidor al redondear en el rango superior.

Otra explicación para la popularidad de los precios que terminan en nueve es que sugieren un descuento o una ganga; de manera que, si una empresa desea una imagen de alto precio, probablemente debería evitar la táctica de terminar sus precios de este modo. Un estudio reveló que, de hecho, la demanda se incrementaba un tercio cuando el precio de un vestido aumentaba de 34 a 39 dólares, pero no cambiaba si el aumento iba de 34 a 44.26 dólares.[14]

Los precios que terminan en cero y cinco también son muy utilizados y se cree que son más fáciles de procesar y recordar por los consumidores. Los letreros de "descuento" colocados junto a un precio aumentan la demanda, pero solamente si no se abusa de ellos: las ventas totales de una categoría son más altas cuando algunos artículos, es decir no todos, de la misma categoría tienen letreros de descuento; pasado cierto límite, estas señalizaciones podrían causar una caída de las ventas totales de dicha categoría.[15]

Las señales relacionadas con los precios, como letreros de descuento y precios con terminación en nueve, ejercen mayor influencia cuando los consumidores tienen un conocimiento de precios deficiente, cada vez que compran el artículo con poca frecuencia o son nuevos en la categoría, tan pronto como los diseños de los productos varían con el tiempo, apenas los precios cambian de acuerdo con la temporada y cuando la calidad y las tallas difieren de una tienda a otra.[16] Por el contrario, mientras más se utilizan, más disminuye su eficacia. Los anuncios de disponibilidad limitada (por ejemplo, "solo por tres días") también motivan la venta entre los consumidores que buscan activamente un producto.[17]

Fijación del precio

La empresa debe fijar el precio por vez primera al desarrollar un nuevo producto, o al lanzarlo a un nuevo canal de distribución o área geográfica y cuando entra en licitaciones para una nueva venta bajo contrato. En cualquier caso, la empresa debe decidir en qué posición de calidad y precio quiere colocar su producto.[18]

La mayoría de los mercados tienen entre tres y cinco niveles o puntos de precio. La cadena Marriott Hotels es hábil para desarrollar diferentes marcas o variaciones de marca para diferentes niveles de precio: Marriott Vacation Club–Vacation Villas (el más alto), Marriott Marquis (alto), Marriott (alto-medio), Renaissance (medio-alto), Courtyard (medio), TownePlace Suites (medio-bajo) y Fairfield Inn (precio bajo). Las empresas diseñan sus estrategias de *branding* (creación de marca) de manera que contribuyan a comunicar los niveles de calidad-precio de sus productos o servicios a los consumidores.[19]

La empresa debe considerar muchos factores al establecer su política de precios. El proceso de fijación de precios consta de seis pasos principales: definir el objetivo de fijación de precios; determinar la demanda; estimar los costos; analizar los costos, los precios y las ofertas de los competidores; seleccionar un método de fijación de precios; y fijar el precio final.

DEFINICIÓN DEL OBJETIVO DE FIJACIÓN DE PRECIOS

El precio de una oferta está determinado por el objetivo general de fijación de precios de una empresa. Cuanto más claro sea el objetivo de una compañía, más fácil será fijar el precio. Cuatro objetivos comunes de fijación de precios son las ganancias actuales, la penetración en el mercado, el descremado del mercado y el liderazgo en calidad.

- **Beneficio a corto plazo.** Muchas empresas tratan de fijar un precio que *maximice las ganancias actuales*. Para ello estiman la demanda y los costos asociados con precios alternativos y eligen aquel que produzca la mayor ganancia actual, el máximo flujo de efectivo o la mejor tasa de rendimiento sobre la inversión. Esta estrategia supone que la compañía conoce sus funciones de costo y demanda, aunque en realidad éstas son difíciles de calcular. Si pone énfasis en el rendimiento actual, la empresa podría sacrificar el desempeño en el largo plazo al ignorar los efectos de otras variables de marketing, las reacciones de los competidores y las restricciones legales al precio.
- **Penetración de mercado.** Las compañías que eligen **precios de penetración** quieren *maximizar su cuota de mercado*. Creen que un mayor volumen de ventas conducirá a costos unitarios más bajos y mayores ganancias a largo plazo, por lo que establecen un precio muy bajo, suponiendo que el mercado es sensible a los precios. Es bien sabido que Texas Instruments practicó esta fijación de precios de penetración de mercado durante años. La compañía construiría una planta grande, fijaría su precio lo más bajo posible, ganaría una gran participación de mercado, experimentaría una caída de costos y reduciría aún más su precio cuando sea más barato producirlo.

  Las siguientes condiciones favorecen la adopción de una estrategia de precios de penetración de mercado: (1) el mercado es muy sensible a los precios y uno bajo estimula el crecimiento del mercado; (2) los costos de producción y distribución caen con la experiencia de producción acumulada; y (3) un precio bajo desalienta la competencia real y potencial.
- **Descremado del mercado.** Las empresas que presentan una nueva tecnología favorecen la fijación de precios altos para *maximizar el descremado del mercado*. En el **descremado del mercado**, una empresa establece un precio relativamente alto en un intento de "quitar la crema" del mercado al hacer que la oferta sea asequible solo para los clientes con la máxima disposición a pagar. Sony ha sido un practicante frecuente de precios de descremado del mercado, en los que los precios comienzan altos y bajan lentamente con el tiempo.

  El descremado del mercado tiene sentido en las siguientes condiciones: (1) cuando hay una gran demanda de un producto por una cantidad suficiente de compradores; (2) cuando los costos unitarios de producir un volumen pequeño son lo suficientemente altos como para anular la ventaja de cobrar lo que el negocio pueda soportar; (3) el alto precio inicial no atraerá más competidores al mercado y (4) el precio elevado transmite la imagen de un producto superior.
- **Liderazgo en calidad.** Una empresa podría tener como meta ser el *líder en productos de calidad* en el mercado. Muchas marcas se esfuerzan por ser "lujos asequibles" (productos o servicios que se caracterizan por tener altos niveles de calidad percibida, gusto y estatus, con un precio apenas lo suficientemente alto como para no quedar fuera del alcance de los consumidores). Marcas como Starbucks, Aveda, Victoria's Secret, BMW y Viking se han posicionado como líderes de calidad en sus categorías, combinando calidad, lujo y precios elevados con una base de clientes intensamente leal. Grey Goose y Absolut crearon nichos muy rentables en la categoría de vodka casi inodoro, incoloro e insípido a través de un hábil manejo de marketing tanto en los lugares de consumo como fuera de ellos, logrando que sus marcas parecieran modernas y exclusivas.

En el caso de las organizaciones públicas y no lucrativas, la fijación de precios podría tener otras metas. Por ejemplo, una universidad buscará la recuperación parcial de los costos al ser consciente de que depende de donaciones privadas o subvenciones públicas para cubrir el resto de sus costos; un hospital privado podría buscar una recuperación total de sus costos a través de la fijación de precios; una compañía de teatro sin fines de lucro podría fijar el precio de sus producciones de manera que pueda vender el mayor número posible de entradas; una dependencia de servicio social podría fijar el precio de sus servicios con base en los ingresos de sus clientes.

Cualquiera que sea la meta específica, las empresas que utilicen el precio como una herramienta estratégica obtendrán mayores ganancias que las que se limiten a esperar que sean los costos o el mercado los que lo determinen. Para los museos de arte, que obtienen en promedio solo 5% de sus ingresos por las cuotas de admisión, la fijación de precios podría enviar un mensaje capaz de afectar su imagen pública y la cantidad de donaciones y patrocinios que reciben.

DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA

Cada precio conducirá a un nivel diferente de demanda y tendrá un impacto particular en las metas de marketing de la empresa. La relación normalmente inversa entre precio y demanda resulta evidente en una curva de demanda: cuanto más alto sea el precio, menor será la demanda. En el caso de los bienes de prestigio, la curva de demanda muestra a veces una pendiente ascendente. Algunos consumidores interpretan el precio más alto como señal de un mejor producto. Sin embargo, cuando el precio es demasiado elevado la demanda podría caer.

Para estimar la demanda de la oferta de una empresa, los especialistas en marketing necesitan saber qué tan sensible o elástica es la demanda a un cambio en el precio. La **elasticidad del precio de la demanda** refleja el grado en que un cambio en el importe conduce a un cambio en la cantidad vendida. Cuanto menor sea la elasticidad de los precios, menos sensibles serán los consumidores a los aumentos de su valor, por lo que es más probable que aumentar los precios incrementen los ingresos por ventas.[20]

Los especialistas en marketing deben saber cuán elástica o susceptible es la demanda ante un cambio de precio. Consideremos las dos curvas de demanda de la Figura 11.1. En la curva de demanda (a), un aumento

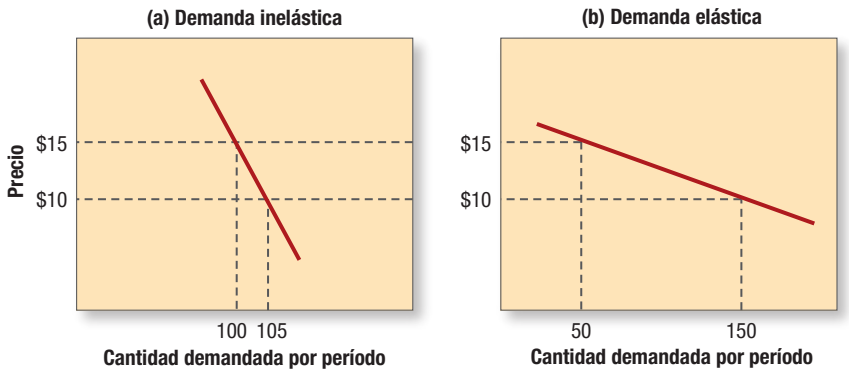


FIGURA **11.1**
Demanda inelástica y elástica.

de precio de 10 a 15 dólares conduce a una disminución relativamente pequeña de la demanda, de 105 a 100. En la curva de demanda (b), el mismo aumento de precio conduce a una caída significativa de la demanda, de 150 a 50. Si la demanda se mantiene casi igual ante un pequeño cambio de precio, se dice que es *inelástica*. Si la demanda cambia de manera considerable se dice que es *elástica*.

A mayor elasticidad, mayor será el crecimiento resultante por una reducción de precios del 1%. Si la demanda es elástica, los vendedores considerarán bajar el precio para obtener mayores ingresos totales. Esto tiene sentido, siempre y cuando los costos de producción y venta de más unidades no aumenten de manera desproporcionada.

La elasticidad del precio depende de la magnitud y la dirección del cambio de importe contemplado. Es posible que sea mínima con un pequeño cambio de precio y significativa con un cambio mayor; podría ser diferente para un recorte de precio que para un aumento; así como es probable que exista una **banda de indiferencia de precio** dentro del cual los cambios de valor tengan un efecto muy leve o ninguno.

La elasticidad del precio de largo plazo difiere de la elasticidad de corto plazo. Los compradores podrían seguir comprando al proveedor actual después de un aumento de precio, pero quizá llegue un momento en que lo cambien por otro; en este caso, la demanda es más elástica en el largo plazo que en el corto plazo, o bien podría ocurrir lo contrario: los compradores dejan de comprar a un proveedor después de un aumento en los precios, pero vuelven a hacer negocios con él más adelante. La diferencia entre la elasticidad de corto y largo plazo significa que los vendedores no conocerán el efecto total de un cambio de precios sino hasta que pase el tiempo.

En términos generales, la elasticidad del importe es baja cuando (1) el producto es distintivo y hay pocos o ningún sustituto o competidor; (2) los consumidores no notan fácilmente el valor más alto; (3) los consumidores tardan en cambiar sus hábitos de compra; (4) los consumidores piensan que los precios más altos están justificados por factores como el costo de crear el producto, la escasez del producto y los impuestos del gobierno; (5) el gasto es una parte menor del ingreso total del comprador o del importe total del producto final; y (6) una parte o la totalidad del costo corre a cargo de otro .[21]

Una revisión exhaustiva de un período de 40 años de investigación académica sobre la elasticidad de los precios encontró que la elasticidad de los importes promedio en todos los productos, mercados y períodos de tiempo estudiados fue de -2.62.[22] En otras palabras, una disminución del 1% en los precios condujo a un aumento del 2,62% en las ventas. Además, la elasticidad precio fue mayor para los bienes duraderos que para otros bienes y fue mayor para los productos en las etapas de introducción/crecimiento del ciclo de vida del producto que para los productos en las etapas de madurez/declive. Finalmente, las elasticidades de los precios promocionales fueron más altas que las elasticidades de los precios reales en el corto plazo (aunque ocurrió lo contrario en el largo plazo).

ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS

La demanda establece un techo al precio que la empresa cobra por su producto, mientras los costos marcan el límite inferior. La compañía desea cobrar un precio que cubra su inversión para producir, distribuir y vender el producto, tomando en cuenta una remuneración justa por su esfuerzo y riesgo.

Costos fijos, variables y totales. Los costos de producción adoptan dos formas: fijos y variables. Los **costos fijos**, también llamados indirectos, son aquellos que no varían de acuerdo con el nivel de producción o los ingresos por ventas. Independientemente de sus resultados, cada mes la empresa debe pagar alquiler, calefacción, intereses, salarios, etcétera.

Los **costos variables** son aquellos que varían directamente con el nivel de producción. Por ejemplo, cada tableta producida por Samsung incurre en costos como plástico, vidrio, microprocesadores y otras partes electrónicas, además del envase. Estos costos tienden a ser constantes para cada unidad que se produce, pero se les llama variables porque su total varía de acuerdo con el número de unidades producidas.

Los **costos totales** son la suma de los costos fijos y los variables para un nivel determinado de producción. El **costo promedio** es el valor unitario para un nivel determinado de producción, y se calcula dividiendo los costos totales entre la producción. La dirección deseará cobrar un precio que cubra por lo menos los costos totales de producción en un nivel determinado de producción.

Para fijar un precio de manera inteligente, la dirección debe saber cómo varían sus costos a distintos niveles de producción. Por ejemplo, veamos el caso de una empresa como Samsung que construyó una planta de tamaño fijo para producir mil tabletas al día. El costo por unidad es alto si se producen pocas unidades al día; sin embargo, a medida que la producción se aproxima a 1 000 unidades diarias, el costo promedio disminuye porque los costos fijos se distribuyen entre más unidades. Ahora bien, el costo promedio a corto plazo *aumenta* cuando se rebasan las 1 000 unidades porque la planta se vuelve ineficiente: los trabajadores se ven forzados a esperar su turno de operación, el personal se estorba entre sí y las máquinas fallan con mayor frecuencia.

Si Samsung cree que es posible vender 2 000 unidades por día, debería considerar construir una planta más grande. La planta utilizará maquinaria y arreglos de trabajo más eficientes, mientras que el costo unitario de producir 2 000 tabletas por día será menor que el costo unitario de producir 1 000 tabletas por día. De hecho, una planta con capacidad para 3 000 personas sería más eficiente, pero una planta con una producción diaria de 4 000 lo sería menos debido a las crecientes deseconomías de escala: hay demasiados trabajadores para administrar y el papeleo ralentiza las cosas. Una planta de producción de 3 000 unidades diarias es el tamaño óptimo si la demanda es lo suficientemente fuerte como para respaldar este nivel de producción.

Existen otros costos además de los que se relacionan con la fabricación. Para calcular la rentabilidad real de la venta a diferentes tipos de minoristas o clientes, el fabricante necesita usar la contabilidad de costos basados en actividades (CBA) en vez de una contabilidad de costos normal.

Efectos de la curva de experiencia Supongamos que Samsung tiene una planta que produce tres mil tabletas al día. A medida que la empresa va acumulando experiencia en la producción de tabletas, sus métodos mejoran. Los trabajadores desarrollan mejor su labor, los materiales fluyen con mayor facilidad y los costos de adquisición disminuyen. El resultado es que el costo promedio cae con la experiencia de producción acumulada. De esta manera, el costo promedio de producir las primeras 100 mil tabletas es de 100 dólares por unidad. Cuando la empresa ha producido las primeras 200 mil tabletas, el costo promedio ha caído a 90 dólares. Después de que su experiencia acumulada de producción se duplica de nuevo, llegando a las 400 mil unidades, el costo promedio unitario es de 80 dólares. Esta reducción en el costo promedio a partir de la experiencia acumulada de producción se denomina **curva de experiencia**.

Supongamos que tres empresas compiten en este mercado específico de las tabletas: Samsung, A y B. Samsung es el productor con el costo más bajo (80 dolares), habiendo producido 400 mil unidades en el pasado. Si las tres empresas venden las tabletas a 100 dólares, Samsung tiene una ganancia de 20 dólares por unidad. La empresa A gana 10 dólares por unidad y B está en su punto de equilibrio. En este caso, la decisión más inteligente para Samsung sería bajar su precio a 90 dólares porque eso sacaría a B del mercado y hasta A también podría considerar salir. Samsung obtendría los negocios que hubieran sido para B (y posiblemente para A). Asimismo, los clientes sensibles al precio entrarán al mercado con el precio menor. A medida que la producción rebase las 400 mil unidades, los costos de Samsung disminuirán más y con mayor rapidez, mientras sus ganancias se incrementarán hasta un precio de 90 dólares.

En cualquier caso, la **fijación de precios mediante la curva de experiencia** implica riesgos importantes. La fijación agresiva de precios podría dar al producto una imagen de mala calidad. También supone que los competidores son seguidores débiles. La estrategia lleva a la empresa a construir más plantas para satisfacer la demanda, pero un competidor podría elegir innovar con una tecnología de menor precio, en cuyo caso el líder de mercado se vería atrapado en una tecnología obsoleta.

La mayor parte de los precios que se fijan por medio de la curva de experiencia se han enfocado en los costos de producción, pero todos los costos suelen ser mejorados (hasta los de marketing). Si cada una de las tres empresas invierte una suma importante de dinero en marketing, la compañía que lo ha venido haciendo durante más tiempo podría lograr los costos más bajos y, en consecuencia, estaría en condiciones de cobrar un poco menos por su producto y tener la misma rentabilidad, si todos los demás costos se mantienen iguales.

ANÁLISIS DE LOS PRECIOS DE LOS COMPETIDORES

Dentro del rango de los posibles precios determinados por la demanda del mercado y los costos de la empresa, esta debe tener en cuenta los costos, precios y posibles reacciones de sus competidores. Si la oferta de la compañía incluye características que su competidor más cercano no ofrece, deberá evaluar su valor para el cliente y sumar ese valor al precio del competidor. Si la oferta del competidor contiene algunas características que la empresa no ofrece, esta deberá restar ese valor de su propio precio. A partir de esa información, la empresa podrá decidir si tiene oportunidad para cobrar más, lo mismo o menos que el competidor.[23]

Las empresas que ofrecen la poderosa combinación de precios bajos y alta calidad están capturando los corazones y las carteras de los consumidores de todo el mundo.[24] Las firmas que ofrecen valor, como Aldi, Lidl, JetBlue Airways, y Southwest Airlines, están transformando la manera en que los clientes de casi cualquier edad y nivel de ingresos compran alimentos, ropa, boletos de aerolíneas, servicios financieros y otros productos y servicios.

Las empresas tradicionales tienen razón en sentirse amenazadas. Las compañías nuevas se dedican a atender uno o pocos segmentos de consumidores, ofreciendo un mejor servicio o solo un beneficio adicional y combinando precios bajos con operaciones muy eficientes para mantener costos bajos. Estas firmas han modificado las expectativas que tienen los consumidores respecto al intercambio entre calidad y precio.

Una escuela de pensamiento plantea que las empresas deben establecer sus propias operaciones de bajo costo para competir con los competidores de precio bajo solo si: (1) como resultado de ello, sus negocios actuales serán más competitivos y (2) el nuevo negocio obtendrá algunas ventajas que no hubiera conseguido en caso de seguir siendo independiente.[25]

Las operaciones de bajo costo establecidas por HSBC, ING, Merrill Lynch y Royal Bank of Scotland (First Direct, ING Direct, ML Direct y Direct Line Insurance, respectivamente) tuvieron éxito en parte gracias a la sinergia entre las antiguas y nuevas líneas de negocios. Las principales aerolíneas también han introducido sus propios transportistas de bajo costo. Sin embargo, Lite de Continental, Buzz de KLM, Snowflake de SAS y Shuttle de United no han tenido éxito, en parte debido a la falta de sinergia. La operación de bajo costo debe diseñarse y lanzarse como un negocio lucrativo por derecho propio, no solo como una jugada defensiva.

ELECCIÓN DE UN MÉTODO DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Una vez que la empresa conoce el nivel de demanda de los clientes, la función de costos y los importes de los competidores, está lista para elegir un precio. Las tres consideraciones más importantes para la fijación de precios son: los costos marcan el límite inferior del importe; los precios de los competidores y los productos sustitutos brindan un punto de referencia; la evaluación que hacen los consumidores de las características únicas establece el límite superior.

Las empresas eligen un método de fijación de precios que incluya una o más de estas tres consideraciones. A continuación analizaremos siete métodos para fijarlos: mediante márgenes, con base en el rendimiento meta, de acuerdo con el valor percibido, con base en el valor, con precios bajos todos los días, basada en la competencia y por subasta.

Fijación de precios mediante márgenes. El método más elemental de fijación de precios consiste en sumar un margen estándar al costo del producto. Las empresas constructoras establecen cotizaciones calculando el costo total del proyecto y le añaden un margen estándar de ganancia; por su parte, abogados y contadores fijan sus precios agregando un margen estándar a su tiempo y costos.

Supongamos que un fabricante de tostadoras tiene los siguientes costos y expectativas de ventas

Costo variable por unidad: $ 10
Costos fijos: $ 300 000
Ventas unitarias esperadas: $ 50 000

El costo unitario del fabricante está dado por:

$$\text{Costo unitario} = \text{costo variable} + \frac{\text{costo fijo}}{\text{ventas unitarias}} = \$10 + \frac{\$\ 30\,000}{50\,000} = \$\ 16$$

Ahora supongamos que el fabricante desea ganar un margen del 20 % sobre las ventas. En tal caso, el precio fijado mediante márgenes está dado por:

$$\text{Precio con margen} = \frac{\text{costo unitario}}{(1 - \text{rendimiento deseado por las ventas})} = \frac{\$\ 16}{1 - 0.2} = \$\ 20$$

El fabricante cobrará a los distribuidores 20 dólares por cada tostadora y tendrá una ganancia de 4 dólares por unidad. Si los distribuidores desean ganar el 50 % sobre su precio de venta, tendrán que aumentar el precio en 100 % y fijarlo en 40 dólares. Habitualmente, los márgenes son más altos en productos estacionales (para cubrir el riesgo de que no se vendan), artículos de especialidad, productos que se venden con lentitud, artículos que tienen altos costos de almacenamiento y manipulación y productos de demanda inelástica, como los medicamentos de prescripción médica.

¿Tiene sentido el uso de márgenes estándar? Por lo general no. Después de todo, a los compradores no les importan los costos del fabricante. De hecho, es poco probable que cualquier método de fijación de precios que ignore la demanda actual, el valor percibido y la competencia conduzca al precio óptimo. Aún así, los precios por margen siguen siendo populares. Primero, los vendedores determinan los costos mucho más fácilmente de lo que estiman la demanda. Al vincular el precio al costo, los vendedores simplifican la tarea de fijación de precios. En segundo lugar, cuando todas las empresas de la industria utilizan este método de fijación de precios, los precios tienden a ser similares y se minimiza la competencia de precios. En tercer lugar, muchas personas sienten que la fijación de precios de costo más margen es más justa tanto para los compradores como para los vendedores. Los comerciantes no se aprovechan de los compradores cuando la demanda de estos últimos se vuelve aguda y obtienen un retorno justo de la inversión.

Fijación de precios con base en el rendimiento meta. En la **fijación de precios con base en el rendimiento meta,** la empresa comienza con un objetivo de tasa de rendimiento (por ejemplo, 10 % de los ingresos por ventas) y luego establece un importe que producirá la tasa de rendimiento deseada. Debido a que no tiene en cuenta la demanda de los clientes ni las ofertas de la competencia, la fijación de precios de tasa de rendimiento objetivo se utiliza en industrias reguladas. Por ejemplo, las empresas de servicios públicos, que necesitan obtener un rendimiento justo de la inversión, suelen utilizar este método.

Supongamos que el fabricante de tostadoras ha invertido 1 millón de dólares en el negocio y desea fijar un precio que le permita obtener un rendimiento sobre la inversión del 20 %, específicamente, 200 000 dólares. El precio con base en el rendimiento meta está dado por la fórmula siguiente:

$$\text{Precio de rendimiento meta} = \text{costo unitario} + \frac{\text{rendimiento deseado} \times \text{capital invertido}}{\text{ventas unitarias}}$$

$$= \$\,16 + \frac{0.20 \times \$\,1\,000\,000}{50\,000} = \$\,20$$

El fabricante obtendrá el rendimiento sobre la inversión del 20 % si sus costos y ventas estimadas resultan precisos. Pero, ¿qué pasará si las ventas no llegan a las 50 mil unidades? El fabricante prepara una gráfica de punto de equilibrio para saber lo que sucederá en otros niveles de ventas (vea la Figura 11.2). Los costos fijos son de 300 000 dólares, independientemente del volumen de ventas. Los costos variables (no se muestran en la figura), aumentan de acuerdo con el volumen. Los costos totales son iguales a la suma de los costos fijos y variables. La curva de ingreso total comienza en cero y sube con cada unidad vendida.

Las curvas de ingreso total y de costos totales se cruzan en las 30 mil unidades. Este es el volumen en el que se alcanza el punto de equilibrio. El cálculo se verifica con la fórmula siguiente:

$$\text{Volumen de punto de equilibrio} = \frac{\text{costo fijo}}{(\text{precio} - \text{costo variable})} = \frac{\$\,300\,000}{\$\,20 - \$\,10} = \$\,30\,000$$

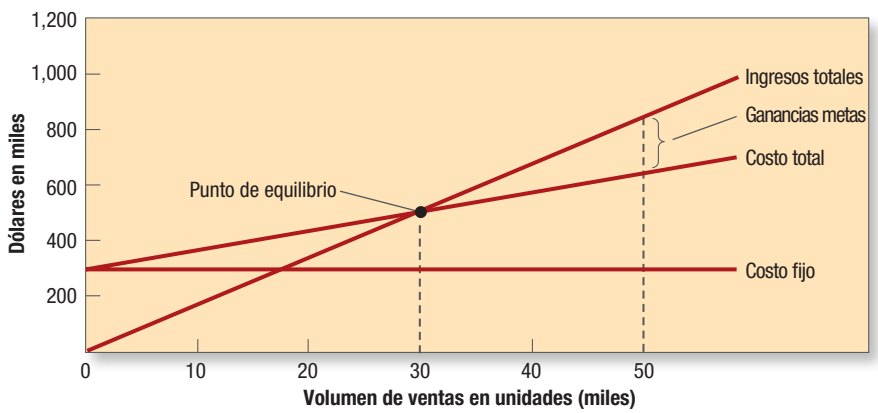
El fabricante, por supuesto, espera que el mercado compre 50 mil unidades a 20 dólares cada una, en cuyo caso ganará 200 000 dólares sobre su inversión de 1 millón de dólares; sin embargo, esto dependerá en gran medida de la elasticidad del precio y de los precios de los competidores. Por desgracia, la fijación de precios con base en el rendimiento meta tiende a descartar estas consideraciones. Es preciso que el fabricante tome en cuenta diferentes precios y estime el impacto probable de cada uno sobre el volumen de ventas y las ganancias.

Fijación de precios con base en el valor percibido. Cada vez son más las empresas que basan su precio en el valor percibido por el cliente. El valor percibido está compuesto por una serie de factores, como la imagen que tiene el comprador del desempeño del producto, las entregas del canal, la garantía de calidad, el servicio al cliente y otros aspectos de menor exigencia, como la reputación del proveedor, su confiabilidad y su estima. Las empresas deben entregar el valor que prometen en su propuesta y el cliente debe percibir este valor. Las organizaciones utilizan otros elementos del programa de marketing, como publicidad, fuerza de ventas e Internet, para comunicar y mejorar la percepción de valor en la mente de los compradores.

Un vendedor puede cobrar un precio más alto que sus competidores si convence a los clientes de que ofrece el coste total de propiedad más bajo. Los vendedores suelen tratar los elementos de servicio de una oferta de productos como incentivos de venta en lugar de como aumentos de valor por los que pueden cobrar. De hecho, uno de los errores más comunes que suelen cometer los fabricantes es ofrecer todo tipo de servicios para diferenciar sus productos sin cobrar por ellos.

Caterpillar utiliza el valor percibido para fijar los precios de su equipo para construcción. Esto le permite fijar el precio de un tractor en 100 000 dólares, aunque un tractor similar de la competencia

FIGURA **11.2**
Gráfica del punto de equilibrio para determinar el precio de rendimiento meta y el volumen del punto de equilibrio.



podría tener un precio de 90 000 dólares. Cuando un cliente potencial pregunta a un distribuidor de la empresa por qué debería pagar 10 000 dólares más por el tractor de Caterpillar, el distribuidor contesta:

$	90 000	es el precio del tractor si solo se toma en cuenta su similitud con el tractor de la competencia
$	7 000	es el sobreprecio por la durabilidad superior que ofrece Caterpillar
$	6 000	es el sobreprecio por la mayor confiabilidad que ofrece Caterpillar
$	5 000	es el sobreprecio por el servicio superior que ofrece Caterpillar
$	2 000	es el sobreprecio por la garantía que ofrece Caterpillar sobre sus partes
$	110 000	es el precio normal para cubrir el valor superior de Caterpillar
– $	10 000	de descuento
$	100 000	precio final

El distribuidor de Caterpillar demuestra que aun cuando al cliente se le pide que pague un sobreprecio de 10 000 dólares, ¡en realidad está obteniendo 20 000 dólares de valor adicional! El cliente elige el tractor Caterpillar porque está convencido de que los costos de operación durante su tiempo de vida serán menores que los necesarios para otros tractores.

Asegurarse de que los clientes aprecian el valor total de una oferta de productos o servicios es crucial. Consideremos la experiencia de PACCAR.

PACCAR. Paccar Inc., fabricante de los camiones Kenworth y Peterbilt, es capaz de cobrar un sobreprecio del 10 % debido a su incesante enfoque en todos los aspectos de la experiencia del cliente para aumentar al máximo su valor total. La empresa camionera Contract Freighters, cliente leal de PACCAR durante 20 años, justificó el pedido de otros 700 camiones nuevos, a pesar de su elevado precio, por su mayor calidad percibida (mayor confiabilidad, mayor valor de intercambio e incluso interiores más cómodos que podrían atraer a mejores conductores). PACCAR se opone a la tendencia de la producción masiva al construir sus camiones de acuerdo con especificaciones individuales. La empresa invierte grandes cantidades de recursos en tecnología y crean prototipos de partes nuevas en cuestión de horas, en lugar de días y semanas, lo que le permite realizar actualizaciones más frecuentes. Fue la primera compañía en lanzar vehículos híbridos en la industria camionera, que suele consumir grandes cantidades de combustible (y los vende como prémium). Un programa multianual de mil millones de dólares para diseñar y desarrollar los camiones más eficientes y de la más alta calidad en la industria dio como resultado el lanzamiento exitoso de varias líneas nuevas de camiones.[26]



Fuente: Jonathan Weiss/Alamy Stock Photo

<< La fabricación personalizada de sus camiones Kenworth y Peterbilt teniendo en cuenta la calidad, la eficiencia y la comodidad, maximiza el valor para el cliente y permite a PACCAR obtener un precio superior por sus vehículos.

Aun cuando una empresa afirme que su oferta entrega más valor total, no todos los clientes responderán positivamente; algunos solo se preocuparán por el precio. Sin embargo, casi siempre hay también un segmento interesado en la calidad. En India, los fabricantes de los paraguas Stag (un artículo esencial durante los tres meses de lluvia continua causada por el monzón en ciudades como Mumbai) se encontraron en una acalorada guerra de precios con los competidores chinos, cuyos productos eran más baratos. Cuando se dieron cuenta de que sacrificaban demasiado en términos de calidad, los directores de Stag decidieron aumentarla con nuevos colores, diseños y características como linternas de alto poder integradas y música pregrabada. De hecho, a pesar de sus precios más altos, las ventas de los mejorados paraguas de Stag aumentaron.[27]

La clave para la fijación de precios basada en el valor percibido radica en entregar un mayor valor único que la competencia y hacerlo evidente ante los potenciales compradores. Así, la empresa debe tener una completa comprensión del proceso de toma de decisiones del cliente. Por ejemplo, a Goodyear se le dificultó cobrar un sobreprecio por sus costosos neumáticos nuevos, a pesar de las características innovadoras que había introducido para extender la vida de la banda de rodadura. Debido a que los consumidores no tenían un precio de referencia para comparar el valor de los neumáticos, tendían a basar su decisión en ofertas de menor precio. La solución de Goodyear consistió en fijar los precios de sus modelos según el kilometraje de desgaste esperado, más que en las características técnicas del producto. Esto facilitó las comparaciones entre los productos.[28]

Fijación de precios basado en la competencia. En la fijación de precios basada en la competencia, la empresa basa sus importes principalmente en los que ofrecen sus competidores. En algunas industrias oligopólicas de materias primas, como el acero, el papel o los fertilizantes, todas las empresas suelen cobrar el mismo precio y las compañías más pequeñas "siguen al líder", cambiando su valor cuando se modifican los precios del líder del mercado en lugar de hacerlo cuando su propia demanda o sus costos sufren alteraciones. Ciertas empresas cobran un pequeño sobreprecio o introducen un descuento, pero conservan la diferencia. De esta manera, los vendedores minoristas de gasolina cobran unos cuantos centavos menos por galón, en comparación con las grandes empresas petroleras, pero sin permitir que la diferencia aumente o disminuya. La fijación de precios con base en la competencia es bastante popular. Cuando los costos son difíciles de medir o la respuesta competitiva es incierta, las empresas sienten que el precio de la competencia constituye un buen parámetro, entendiendo que refleja el punto de vista general en la industria.

Fijación de precios por subasta. La fijación de precios por subasta es cada vez más popular a medida que las empresas disponen de un exceso de inventario o bienes usados, sobre todo a partir del surgimiento de mercados electrónicos que venden de todo, desde cerdos hasta automóviles usados. Los siguientes son los tres tipos de subastas y sus procedimientos respectivos de fijación de precios.[29]

- En las **subastas inglesas (ofertas ascendentes)** hay un vendedor y numerosos compradores. En sitios como eBay y Amazon.com, el vendedor anuncia un artículo y los oferentes elevan el precio de la oferta hasta que se llega al precio tope. El mejor postor obtiene el artículo. Las subastas inglesas se utilizan actualmente para la venta de antigüedades, ganado, bienes raíces, equipo usado y vehículos. Kodak y Nortel vendieron cientos de patentes para imágenes inalámbricas y digitales mediante subastas, obteniendo cientos de millones de dólares.[30]
- En las **subastas holandesas (ofertas descendentes)** hay un vendedor y muchos compradores, o un comprador y numerosos vendedores. En el primer caso, un subastador anuncia un precio elevado para un producto y va reduciéndolo poco a poco hasta que un oferente lo acepta. En el otro caso, el comprador anuncia lo que desea comprar y los vendedores potenciales compiten para ofrecer el precio más bajo. Ariba (que fue adquirida por SAP en el 2012) lleva a cabo subastas entre negocios para ayudar a las empresas a adquirir artículos de bajo precio tan diversos como el acero, manteca, aceites, placas con nombres, pepinillos, botellas de plástico, solventes, cartón e incluso trabajo legal y de conserjería.[31]
- Las **subastas de oferta sellada** permiten que cada aspirante a proveedor proponga una oferta única, sin conocer las ofertas de los demás. El gobierno estadounidense utiliza este método para la adquisición de insumos o para otorgar licencias. El proveedor no presentará ofertas por debajo de su costo, pero tampoco propone un precio demasiado alto, ya que al hacerlo podría perder la asignación. El efecto neto de estas dos fuerzas es la ganancia esperada de la oferta.[32]

Para comprar el equipo requerido por sus investigadores de fármacos, Pfizer utiliza subastas inversas en línea, en las cuales los proveedores envían el precio más bajo que están dispuestos a aceptar les sea pagado. Sin embargo, cuando el potencial ahorro que obtiene una empresa en una subasta en línea se traduce en márgenes inferiores para un proveedor titular, éste podría sentir que la empresa está siendo oportunista al presionar para obtener concesiones de precios. Por su parte, las subastas en línea con muchos oferentes, un importante volumen de negocio en juego y menos visibilidad en cuanto a la fijación de precios, provocan mayor satisfacción general para ambas partes, más expectativas positivas a futuro y menor percepción de oportunismo.[33]

FIJACIÓN DEL PRECIO FINAL

Los métodos de fijación de precios estrechan el rango de opciones en que la empresa debe elegir su importe final. Las compañías, por lo general, no fijan un precio único, sino que desarrollan una estructura que refleja las variaciones en la demanda y los costos geográficos, los requisitos del segmento de

mercado, el momento de la compra, los niveles de pedidos, la frecuencia de entrega, garantías, contratos de servicio y otros factores. Como resultado de los descuentos, bonificaciones y apoyo promocional, una empresa rara vez obtiene la misma utilidad por cada unidad de producto que vende.

El fenómeno de ofrecer diferentes esquemas de precios a diferentes consumidores y ajustar los mismos dinámicamente está en auge. Los comerciantes están ajustando el proceso en función de los niveles de inventario, la velocidad de los artículos (qué tan rápido se venden), los precios de los competidores y la publicidad. Incluso los equipos deportivos están ajustando los importes de las entradas para reflejar la popularidad del competidor y el momento del juego. Los comerciantes en línea que venden sus productos en Amazon.com están cambiando sus precios cada hora o incluso minuto a minuto, en parte para que puedan asegurar el primer lugar en los resultados de búsqueda.

La **discriminación de precios** ocurre cuando una empresa vende un producto o servicio a dos o más precios que no reflejan una diferencia proporcional en los costos. En la discriminación de precios de primer grado, el vendedor cobra a cada cliente un importe por separado, dependiendo de la intensidad de su demanda. En la discriminación de precios de segundo grado, el vendedor cobra menos a los compradores de mayor volumen. Sin embargo, con ciertos servicios, como el servicio de telefonía celular, los precios escalonados dan como resultado que los consumidores paguen más con niveles más altos de uso.

En la *discriminación de precios de tercer grado*, el vendedor cobra diferentes cantidades a diferentes segmentos de consumidores, como en los siguientes casos:[34]

- **Fijación de precios por segmento de consumidor.** Los diferentes grupos de consumidores pagan distintos precios por el mismo producto o servicio. Por ejemplo, los museos acostumbran cobrar una cuota de admisión más baja a los estudiantes y a personas de la tercera edad. Cuando la agencia de viajes en línea Orbitz descubrió que las personas que usaban computadoras Apple Mac gastaban hasta un 30% más por noche en hoteles, comenzó a mostrarles viajes diferentes, algunas veces más costosos, que los que veían los usuarios de Windows. Orbitz también tomó en cuenta la ubicación y el historial de un usuario en el sitio, así como la popularidad general y las promociones del hotel.[35]
- **Fijación de precios por versión del producto.** Las distintas versiones del producto tienen un precio diferente, pero sin que éste sea proporcional a sus costos. Evian fija un precio de 1 dólar a su botella de agua mineral de 2 litros, mientras que cobra hasta 12 dólares por el mismo tipo de agua en envase con atomizador.
- **Fijación de precios por canal.** Coca-Cola fija diferentes precios de acuerdo con el lugar de venta: un restaurante fino, uno de comida rápida o una máquina expendedora.
- **Fijación de precios por ubicación.** El mismo producto tiene diferentes precios en ubicaciones distintas aun cuando el costo de ofrecerlo en cada una sea el mismo. Un teatro asigna distintos precios a sus localidades, de acuerdo con las preferencias del público por las diferentes ubicaciones.
- **Fijación de precios por tiempo.** Los precios varían de acuerdo con la estación, el día o la hora. Los restaurantes cobran menos a los clientes "madrugadores" y algunos hoteles son más baratos durante los fines de semana. Los precios al detalle de las rosas aumentan hasta 200% el día de San Valentín.

Algunas industrias, como las de las aerolíneas y los servicios turísticos, utilizan sistemas de administración del rendimiento e implementan una fijación de precios en función del rendimiento. En este caso, ofrecen descuentos limitados a las compras tempranas, precios más elevados a las compras tardías y precios más bajos para el inventario no vendido, justo antes de que caduque. Las aerolíneas cobran diferentes tarifas a los pasajeros del mismo vuelo, dependiendo de la clase de asiento, el horario (clase económica matutina o nocturna), el día de la semana (día laborable o fin de semana), la temporada del año, la empresa del cliente, sus negocios previos o su estatus (joven, militar, adulto mayor), etc. Por ello, en un vuelo de Nueva York a Miami se podrían pagar 200 dólares, mientras que la persona del asiento vecino, tal vez, haya pagado 1 290 dólares.

Sin embargo, la variación constante de precios es engañosa en lo que respecta a las relaciones con los consumidores. Las investigaciones muestran que es más eficaz cuando no existe un vínculo entre el comprador y el vendedor. Una manera de hacerlo funcionar es ofrecer a los clientes un paquete único de productos y servicios para satisfacer sus necesidades con precisión, dificultando las comparaciones de precios. La táctica que favorece a casi todas las empresas es el uso de precios variables como una recompensa más que como una penalización. Por ejemplo, la empresa de mensajería APL recompensa con tarifas más bajas por sus reservaciones anticipadas a los clientes que son capaces de predecir cuánto espacio de carga necesitarán.

Aunque algunas formas de discriminación de precios son ilegales (como aquellas en las que los vendedores ofrecen diferentes precios a distintas personas ubicadas dentro del mismo grupo comercial), la discriminación de precios es legal, si el vendedor prueba que sus costos son diferentes cuando comercializa distintos volúmenes o calidades del mismo bien a diferentes minoristas. Por otro lado, los precios depredadores (vender por debajo del costo con la intención de destruir a la competencia) son ilegales.

Para que la discriminación de precios funcione deben existir determinadas condiciones. Primero, debe ser posible segmentar el mercado y los segmentos deben mostrar diferentes intensidades de demanda. Segundo, los miembros del segmento de menor precio deben ser incapaces de revender el producto al segmento de mayor precio. Tercero, los competidores deben ser incapaces de vender a un precio menor en el segmento de mayor precio. Cuarto, el costo de segmentación y de vigilancia del mercado no debe exceder el ingreso adicional derivado de la discriminación de precios. Quinto, la práctica no debe fomentar el resentimiento o la mala voluntad entre los clientes.

FIJACIÓN DE PRECIOS PARA MEZCLAS DE PRODUCTOS

Los especialistas en marketing deben modificar su lógica de fijación de precios cuando el producto es parte de una mezcla de los mismos. En la fijación de precios de la mezcla de productos, la empresa busca un conjunto de importes que maximicen las ganancias sobre la combinación total. El proceso es desafiante, porque los diversos productos tienen demanda y costos interrelacionados y están sujetos a diferentes grados de competencia. Podemos distinguir seis situaciones principales que exigen precios de mezcla de productos: importes de líder con pérdida, montos de características opcionales, valor de productos cautivos, precios de dos partes, costos de subproductos y precios de paquetes de productos.

- **Precio líder con pérdida.** Una empresa fija el precio de un artículo o servicio específico de manera que maximice la rentabilidad de toda su línea de productos. Un enfoque común de establecerlo por línea de productos es la **fijación de precio líder con pérdida**. Los supermercados y las tiendas departamentales reducen el precio de marcas reconocidas para incrementar el flujo de clientes a la tienda. Esta estrategia funciona si las ventas adicionales compensan los márgenes más bajos en los productos líderes. Generalmente, los fabricantes de marcas líderes con pérdida se oponen, ya que esta práctica diluye la imagen de la marca y provoca quejas entre los minoristas que cobran el precio de lista. Los fabricantes estadounidenses han intentado evitar que los intermediarios utilicen esta estrategia de precio líder con pérdida ejerciendo presión para que se creen leyes que obliguen a respetar el precio de lista, pero no lo han logrado.
- **Precios de características opcionales.** Muchas empresas ofrecen productos, características y servicios opcionales con su producto principal. El precio de las opciones es un problema complicado, porque las empresas deben decidir cuáles incluir en el precio estándar y cuáles ofrecer por separado. Muchos restaurantes fijan el precio de sus bebidas en un nivel alto y el de su comida en el extremo inferior: el ingreso por alimentos cubre los costos y las bebidas (especialmente las alcohólicas) producen las ganancias. Esto explica por qué los meseros acostumbran ejercer presión para que los clientes ordenen bebidas. Otros restaurantes usan la estrategia opuesta: fijan el precio del licor en un nivel bajo y el de los alimentos en uno alto para atraer a grupos de bebedores.
- **Fijación de precios de productos cautivos.** Algunos productos requieren el uso de productos secundarios o productos cautivos. Los fabricantes de rasuradoras suelen adjudicarles un precio bajo, pero establecen altos márgenes en las hojas para afeitar. Las salas de cine y los auditorios para conciertos obtienen más ganancias de las concesiones y las ventas de mercancía que de la venta de las entradas.[36] Verizon podría ofrecer un teléfono móvil gratuito al consumidor que se comprometa a contratar dos años de servicio telefónico. Sin embargo, si el producto cautivo tiene un precio demasiado alto en el mercado secundario, la falsificación y las sustituciones erosionan las ventas. En la actualidad, los consumidores compran recargas de cartuchos para sus impresoras con proveedores de descuento y ahorran entre un 20% y 30% del precio del fabricante.
- **Fijación de precios en dos fases.** Muchas empresas de servicios realizan una fijación de precios en dos fases, la cual consiste en el establecimiento de una cuota fija más una cuota de uso variable. Los usuarios de teléfonos móviles pagan una cuota mínima mensual más cargos por las llamadas que rebasan los minutos de servicio que tienen contratados. Los parques de diversiones cobran una cuota de admisión más un precio determinado por subir a los juegos más allá de un mínimo establecido. En este sentido, las empresas de servicios enfrentan un problema similar al de los productos de precio cautivo, a saber, cuánto cobrar por el servicio básico y cuánto por el uso variable. Una buena recomendación es que la cuota fija sea lo suficientemente baja como para inducir a la compra y que las ganancias se deriven de las cuotas de uso.
- **Fijación de precios de subproductos.** La producción de determinados bienes (carne, derivados de petróleo y otros productos químicos) genera subproductos a los que es necesario fijar un precio de acuerdo con su valor. Cualquier ingreso proveniente de los subproductos hará que la empresa sea capaz de cobrar menos por su producto principal si la competencia la obliga hacerlo. Formada en 1855, la CSR de Australia se llamó originalmente Colonial Sugar Refining Company y forjó su temprana reputación como empresa azucarera. Después comenzó a vender subproductos de caña de azúcar, por ejemplo, la fibra de desecho se usaba en la fabricación de paneles de yeso. Mediante el desarrollo y la adquisición de productos, hoy en día CSR se ha convertido en una de las 10 principales empresas australianas especializadas en la venta de materiales para construcción.
- **Fijación de precios para paquetes de productos.** Los vendedores suelen hacer agrupaciones por productos o por características (*bundling*).[37] El *agrupamiento puro o bundling puro* se forma cuando la empresa ofrece sus productos exclusivamente como un paquete. Los proveedores de productos accesorios para automóviles ahora agrupan sus ofertas en programas tres en uno o cuatro en uno personalizados, especialmente productos de segundo nivel como protección de neumáticos y rines, como reparación de golpes sin pintura. Una agencia de talentos podría insistir en que un actor de moda solo participará en una película si la empresa productora acepta que también participen otros de sus representados, como directores o guionistas. Esta es una forma de ventas vinculadas. En el **agrupamiento mixto o *bundling* mixto**, el vendedor ofrece bienes tanto de manera individual como en paquetes,[37] casi siempre cobrando menos por el paquete que por los artículos adquiridos por separado. Un teatro podría establecer un precio más bajo si se adquiere un abono de temporada que si se compraran entradas individuales para cada función. Es importante considerar, sin embargo, que quizá los clientes no hayan planeado comprar todos los componentes, así que el ahorro ofrecido por el paquete de productos debe ser lo suficientemente atractivo como para inducirlos a comprarlo.[38] Es posible también que algunos clientes solo deseen ciertos elementos de un paquete a cambio de un precio menor.[39] Estos clientes pedirán al vendedor que "desagrupe" o "reagrupe" su oferta. Si un vendedor se ahorra 100 dólares al omitir una entrega a domicilio no deseada y aplica un descuento de 80 dólares al cliente, logrará mantenerlo contento y habrá obtenido una ganancia de 20 dólares.

Inicio y respuesta a cambios de precio

Para ganar posición en el mercado, aumentar los ingresos por ventas y las ganancias, las empresas toman medidas de fijación de precios agresivas, ya sea bajándolos, generalmente para atraer a los clientes de la competencia, o subiendo los importes para capturar un mayor valor de sus clientes actuales.

INICIO DE UNA REDUCCIÓN DE PRECIOS

Varias circunstancias llevan a una empresa a reducir los precios. Una de ellas sería el contar con un exceso en la capacidad de la planta: la compañía necesita negocios adicionales y no es posible generarlos mediante el incremento del esfuerzo de ventas, la mejora de los productos u otras medidas. En otras ocasiones, las empresas inician reducciones de precio en un impulso por dominar el mercado a través de costos más bajos. En tal caso, la compañía comienza con importes por debajo de los de sus competidores o bien arranca la disminución de precios con la esperanza de obtener participación de mercado y reducir los costos.

Sin embargo, reducir los costos para mantener a los clientes o para derrotar a los competidores lleva a los clientes a demandar concesiones de precio y entrenamiento a los vendedores para ofrecerlos.[40] Una estrategia de reducción de precios lleva a otros posibles inconvenientes, como que los consumidores supongan que la calidad es baja. Asimismo, el precio bajo compra participación de mercado, pero no lealtad: los mismos clientes cambiarán a cualquier empresa de precio más bajo que se presente. Además, los competidores podrían responder bajando aún más sus importes, desencadenando una guerra de precios. También existe la posibilidad de que los competidores con monto más altos igualen los precios más bajos de la empresa, pero tendrán un mayor poder de permanencia debido a una estructura de costos más baja.

Con frecuencia los clientes cuestionan los motivos que hay detrás de los cambios de precio.[41] Podrían asumir que el artículo está a punto de ser reemplazado por un modelo nuevo; que es defectuoso y no se vende bien; que la empresa tiene problemas financieros; que el precio bajará todavía más o que ha disminuido la calidad del producto. La compañía debe vigilar estos detalles de manera cuidadosa.

INICIO DE UN AUMENTO DE PRECIO

Un aumento de precio exitoso incrementa las ganancias de manera considerable. Si el margen de ganancias de la empresa es del 3% de las ventas, un aumento de 1% elevará sus ganancias en 33%, pero siempre y cuando el volumen de ventas no se vea afectado. El supuesto es que la empresa cobraba 10 dólares y que vendía 100 unidades, con costos de 970 dólares, por lo que obtenía ganancias por 30 dólares, es decir, 3% sobre las ventas. Al aumentar su precio en 0.10 dólares (aumento del 1%), sus ganancias se incrementaron en 33%, considerando que el volumen de ventas se mantuvo constante.

Una condición fundamental que provoca aumentos de precio es la **inflación de costos**. Los costos que aumentan y no son equiparados por ganancias productivas, reducen los márgenes de ganancia llevando a las empresas a ciclos regulares de aumento de precios. Las compañías suelen aumentar sus importes en una proporción mayor al aumento de sus costos, anticipando una inflación más alta o controles de precio por parte del gobierno. Esta práctica se denomina **fijación de precios anticipada**. Otro factor que motiva aumentos en los precios es el exceso de demanda. Cuando una empresa es incapaz de proveer a todos sus clientes, opta por aumentar los precios, racionar los suministros o tomar ambas medidas.

Aunque siempre existe la posibilidad de que un mayor valor derive en algo positivo para los clientes (por ejemplo, el artículo está de moda y representa un valor inusualmente bueno), generalmente, les disgustan los precios altos. Al trasladar el incremento a los consumidores, la empresa debe evitar que se le perciba como especuladora. Las máquinas expendedoras inteligentes de Coca-Cola que aumentaban el precio de las bebidas a medida que subía la temperatura, así como el experimento de fijación dinámica de precios de Amazon.com que variaba los precios según las compras del cliente, colocaron a ambas empresas en los encabezados de los diarios. Cuanto más similares sean los productos o las ofertas de una empresa, más probabilidad tendrán los consumidores de interpretar cualquier diferencia de precios como injusta. En consecuencia, tanto la personalización y diferenciación de productos como las comunicaciones que clarifiquen las distinciones resultan cruciales.[42]

Existen varias técnicas que ayudan a que los consumidores no sufran el impacto de un aumento del importe y desarrollen reacciones hostiles; una de estas técnicas consiste en dar un tono de justicia a este incremento, por ejemplo, avisando con antelación a los clientes para que compren por anticipado o comparen precios. Los grandes aumentos de valor deben ser explicados en términos comprensibles. Otra buena técnica es hacer primero los movimientos de precio con poca visibilidad, lo cual se logra eliminando los descuentos, incrementando el tamaño mínimo de pedido y reduciendo la fabricación de productos de bajo margen; por otro lado, los contratos o licitaciones para proyectos a largo plazo deben contener cláusulas de incremento basadas en factores como el aumento de los índices de precios nacionales reconocidos.

RESPUESTA A LOS CAMBIOS DE PRECIOS DE LOS COMPETIDORES

La introducción o el cambio de cualquier precio provocan una respuesta por parte de los clientes, los competidores, los distribuidores, los proveedores y hasta el gobierno. Lo más posible es que los competidores reaccionen cuando existen pocas empresas, cuando el producto es homogéneo y cuando los compradores están muy informados.

¿Qué puede hacer una empresa para anticipar las reacciones de un competidor? Una forma consiste en suponer que el rival reaccionará como acostumbra ante el cambio o la fijación de un precio. Otra forma es suponer que el competidor considera cada cambio o diferencia de precio como un nuevo desafío y reacciona según su interés en ese momento. Ahora, la empresa deberá estudiar la situación financiera actual del rival, sus ventas recientes, la lealtad de sus clientes y sus objetivos corporativos. Si el competidor tiene un objetivo en la participación de mercado, lo más probable es que iguale los cambios con las diferencias de precio.[43] Si su objetivo es aumentar al máximo las ganancias, tal vez reaccionará aumentando su presupuesto para publicidad o mejorando la calidad del producto.

El problema es complejo debido a que el competidor interpreta de distintas maneras una reducción o un recorte de precios. Supone que la empresa está tratando de robar el mercado, que está pasando por una mala racha y trata de aumentar sus ventas o que desea que toda la industria reduzca sus importes para estimular la demanda total. Cuando Walmart empezó a transmitir anuncios donde afirmaba tener precios más bajos que Publix, esta cadena regional estadounidense de supermercados fijó sus importes por debajo de los de Walmart en casi 500 artículos esenciales e inició su propia campaña de publicidad en represalia.[44]

¿Cómo debe responder una empresa al recorte de precios de un competidor? Depende de la situación. Una compañía necesita considerar lo siguiente: (1) ¿Por qué el competidor cambió el precio? ¿Para robar mercado, utilizar el exceso de capacidad, cumplir con las condiciones de costos cambiantes o liderar un cambio de precios en toda la industria? (2) ¿El competidor planea hacer que el cambio de precio sea temporal o permanente? (3) ¿Qué sucederá con la participación de mercado y las utilidades de la empresa si no responde? ¿Van a responder otras compañías? (4) ¿Cuáles son las respuestas probables de los competidores y otras empresas a cada posible reacción?

Los líderes de mercado suelen enfrentar agresivas reducciones de precios por parte de las empresas menos importantes en un intento por obtener mayor participación. Utilizando estrategias de precio, T-Mobile ha atacado a AT&T y Verizon, AMD a Intel y Dollar Shave Club a Gillette. Los líderes de marca también se enfrentan a los menores precios de las marcas propias de algunas tiendas. Tres respuestas posibles para los competidores de bajo costo son: (1) diferenciar aún más el producto o servicio; (2) introducir una línea de bajo costo y (3) reposicionarse como competidores de bajo costo.[45] La estrategia correcta dependerá de la capacidad de la empresa para generar mayor demanda o reducir costos.

Cuando se presenta un ataque, no siempre es posible realizar un análisis extenso de las alternativas. La empresa quizá tenga que reaccionar con decisión en cuestión de horas o días, en especial cuando los precios cambian con cierta frecuencia y dar una respuesta rápida es importante, como en la industria petrolera, la de empacado de carne o los aserraderos. En tal caso, tendría más sentido anticiparse a los posibles cambios de precio de los competidores y preparar respuestas de contingencia.

Gestión de incentivos

Los **incentivos** son herramientas de promoción de ventas, en su mayoría a corto plazo, diseñadas para estimular una compra mayor o más rápida de determinados productos o servicios por parte de los consumidores o las empresas.[46]

LOS INCENTIVOS COMO DISPOSITIVO DE MARKETING

El desembolso en promoción de ventas aumentó como porcentaje del gasto presupuestario durante varios años, siendo el área de más rápido crecimiento los cupones y descuentos digitales, canjeados a través de teléfonos inteligentes o descargados en la impresora de un consumidor. Los cupones digitales eliminan los costos de impresión, reducen el desperdicio de papel, se actualizan fácilmente y tienen tasas de canje más altas. Muchos minoristas ahora ofrecen cupones basados en el historial de compras de los consumidores.[47]

Las promociones de ventas producen una gran respuesta de ventas a corto plazo, pero poca ganancia permanente a largo plazo. Por lo general, las promociones de precios no generan un volumen de categoría total permanente. Habiendo recurrido al financiamiento del 0%, fuertes reembolsos en efectivo y programas especiales de arrendamiento durante tiempos económicos lentos, a los fabricantes de automóviles les ha resultado difícil disuadir a los consumidores de los descuentos desde entonces.[48] Las promociones de ventas impulsan a los consumidores a acumular existencias: habituales (compra acelerada) o comprando cantidades extra. Como resultado, después del pico inicial, las ventas caen tras la promoción.[49] Y aunque su impacto en las ventas es temporal, las incesantes reducciones de precios, cupones, ofertas y premios tienen un impacto negativo a largo plazo al devaluar el importe de la oferta de la empresa en la mente de los compradores.

No todas las promociones son perjudiciales para la imagen de marca de la empresa. Algunas herramientas de promoción de ventas son la *creación de franquicias para el consumidor*. Imparten un mensaje de venta junto con el trato, como premios de frecuencia, cupones que publicitan características del producto y primas relacionadas con el producto. Las herramientas de promoción de ventas que, por lo general, no son de construcción de marca comprenden paquetes de precios reducidos, primas para el consumidor no relacionadas con un producto, concursos y sorteos, ofertas de reembolso para el consumidor y asignaciones comerciales.

Los precios promocionales se han convertido en el *modus operandi* de un gran número de empresas que ofrecen tanto productos como servicios. Los vendedores, en particular, se apresuran a dar descuentos para cerrar una venta. Pero rápidamente se corre la voz de que el precio de lista de la empresa es "suave" y los descuentos se convierten en la norma, lo que socava el valor percibido de las ofertas. Algunas categorías de productos se autodestruyen al estar siempre en oferta.

Ciertas empresas con exceso de capacidad se sienten tentadas a dar rebajas o comienzan a suministrar a un minorista una versión de su producto con la marca de la tienda con un gran descuento. Sin embargo, debido a que la marca de la tienda tiene un precio más bajo, comienzan a incursionar en las ventas de la marca del fabricante. Los fabricantes deben considerar las implicaciones de abastecer a los minoristas con descuento, ya que terminan perdiendo ganancias a largo plazo en un esfuerzo por cumplir con los objetivos de volumen a corto plazo.

Los gerentes deben monitorear la proporción de clientes que reciben rebajas, el descuento promedio y cualquier tendencia de los vendedores a confiar demasiado en esta reducción de precio. Con este fin, los gerentes deben realizar un **análisis de precio neto** para llegar al "precio real" de la oferta. El monto real se ve afectado no solo por los descuentos sino también por otros gastos que reducen el precio registrado . Suponga que el precio de lista de la compañía es de 3 000 dólares. El descuento promedio es de 300 dólares. El gasto promocional de la compañía promedia 450 dólares (15 % del precio de lista). Los minoristas reciben 150 dólares en publicidad cooperativa para respaldar el producto. En este caso, el precio neto de la empresa es de 2 100 dólares, no de 3 000 dólares.

PRINCIPALES DECISIONES SOBRE INCENTIVOS

Al utilizar incentivos, una empresa debe establecer sus objetivos, seleccionar las herramientas, desarrollar el programa, implementarlo y controlarlo, así como evaluar los resultados.

Establecimiento de los objetivos de los incentivos. Los objetivos de los incentivos se derivan de los objetivos básicos de marketing de la oferta. Dependiendo de si la actividad promocional de un fabricante se centra en los consumidores o en los minoristas, los incentivos tienen diferentes objetivos.

En el caso de los incentivos para el *consumidor*, los objetivos fomentan las compras más frecuentes o la adquisición de unidades de mayor tamaño entre los usuarios, promueven la prueba del producto propio entre los no usuarios y atraen a los consumidores que cambian de marca en detrimento de la competencia. Algunos de los que cambiaron de marca no lo habrían hecho sin los incentivos. Estos generan aumentos a largo plazo en la participación de mercado.[50] Idealmente, los incentivos para el consumidor tienen un impacto en las ventas a corto plazo y efectos a largo plazo en el valor de la marca.[51]

En el caso de los incentivos para minoristas, los objetivos incluyen persuadir al minorista o al mayorista para que tenga la marca; convencerlos para que vendan más unidades que la cantidad normal; inducir a los comerciantes a promocionar la marca mediante la presentación, exhibición y reducciones de precios; y motivar a los minoristas y a sus vendedores para impulsar el producto.

Definición del tamaño y enfoque de los incentivos. Al decidir usar un incentivo en particular, primero, los especialistas en marketing determinan su *magnitud*, es decir, el incentivo debe ser significativo para los clientes objetivo si se quiere que la promoción tenga éxito. Segundo, el gerente de marketing establece las *condiciones* de la participación; así, se ofrecen incentivos a todos o a grupos selectos. Tercero, el responsable de marketing decide la duración de la promoción. Cuarto, se elige un *vehículo de distribución*, por ejemplo, un cupón de 50 centavos de descuento se distribuye en el empaque del producto, en tiendas, por correo, en línea o en la publicidad. Quinto, el responsable de marketing determina el *momento* de la promoción. Y, finalmente, se debe fijar el *presupuesto total de la promoción de ventas*. El costo de una promoción concreta consiste en el costo administrativo (impresión, envío por correo y promoción de la oferta) y el costo del incentivo (costo de la prima o centavos de descuento, que comprenden los costos de canje), multiplicado por la cantidad esperada de unidades vendidas. El costo de una oferta de cupones reconoce que solo una fracción de los consumidores los canjeará.

Además de determinar el tamaño de los incentivos, una empresa debe decidir cómo asignar los recursos y, específicamente, cuánto esfuerzo dedicar a las actividades de empuje y cuánto a las actividades de atracción.

Una **estrategia de empuje** utiliza la fuerza de ventas del fabricante, el dinero de promoción en el punto de venta u otros medios para inducir a los intermediarios a tener , promover y vender el producto a los usuarios finales. Esta estrategia es particularmente apropiada cuando hay poca lealtad a la marca en una categoría, la elección de la misma se hace en la tienda, el producto es un artículo de impulso y los beneficios del artículo se entienden bien.

En una **estrategia de atracción**, el fabricante utiliza la publicidad, la promoción y otras formas de comunicación para persuadir a los consumidores de que demanden el producto de los intermediarios, induciendo así a los intermediarios a pedirlo. Esta estrategia es particularmente apropiada cuando existe una alta lealtad al producto y una alta participación en la categoría, cuando los consumidores son capaces de percibir las diferencias entre las marcas y cuando eligen el artículo antes de ir a la tienda.

Las empresas con el mejor marketing (Apple, Coca-Cola y Nike) emplean hábilmente estrategias de empuje y atracción. Una táctica de empuje es más efectiva cuando va acompañada de una estrategia de atracción bien diseñada y ejecutada que active la demanda del consumidor. Por otra parte, sin al menos un cierto interés por parte del consumidor es muy difícil conseguir la aceptación y el apoyo del canal, y viceversa.

Selección de incentivos para el consumidor. El planificador de la promoción de ventas debe tener en cuenta el tipo de mercado, los objetivos de la promoción de pedidos, las condiciones competitivas y la rentabilidad de cada herramienta.[52] Los principales **incentivos para el consumidor** son los siguientes:

- Las *reducciones de precios* son descuentos temporales que tienen como objetivo fomentar las ventas. Son iniciadas por el fabricante para elevar los pedidos o por el minorista que intenta mover la mercancía y liquidar el inventario. Se enmarcan en términos de montos monetarios específicos o como un porcentaje.[53]
- Los *cupones* son certificados que dan derecho a su portador a un ahorro determinado en la compra de un producto específico. Se envían por correo, se adjuntan en otros productos, se insertan en anuncios de revistas y periódicos, se mandan por correo electrónico o están disponibles en línea.[54]
- Los *reembolsos en efectivo* ofrecen una reducción del precio después de la compra y no se dan en el comercio minorista: el consumidor envía una "prueba de compra" específica al fabricante, quien "reembolsa" parte del precio de compra por correo. Las empresas automotrices y otras de bienes de consumo plantean reembolsos en efectivo para fomentar la compra de los productos de los fabricantes dentro de un período específico. Los reembolsos ayudan a liquidar los inventarios sin reducir el precio de lista establecido.[55]
- Los *precios por paquete* ofrecen ahorros sobre el monto normal de un producto, señalados en la etiqueta o el empaque. Un paquete con precio reducido es un empaque individual que se vende a un precio menor (por ejemplo, dos por el precio de uno). Un paquete unido son dos productos relacionados juntos (como un cepillo de dientes y una pasta de dientes).[56]
- Las *primas* (ofertas de bonos) son mercancías que se ofrecen a un costo relativamente bajo o gratis como incentivo para comprar un producto concreto. Una prima acompaña al producto (en el interior o pegada al paquete) o se distribuye a través de un canal diferente (por ejemplo, por correo).
- Los *programas de frecuencia* brindan recompensas relacionadas con la frecuencia e intensidad del consumidor en la compra de productos o servicios de la empresa.
- Los *premios* son ofertas que brindan la oportunidad de ganar dinero en efectivo, viajes o mercancías como resultado de comprar un producto. Un concurso requiere que los consumidores envíen su participación para ser examinada por un panel de jueces que seleccionará las mejores propuestas. Un sorteo pide a los consumidores que envíen sus nombres de forma visible. Un juego presenta a los consumidores algo cada vez que compran (números de bingo o letras que faltan) que los ayudan a ganar un premio.[57]
- Las *promociones vinculadas* implican un escenario en el que dos o más marcas o empresas se unen en cupones, reembolsos y concursos para aumentar el poder de atracción.
- Los **descuentos de temporada** son reducciones de precios para quienes compran mercancías o servicios fuera de temporada. Hoteles, moteles y aerolíneas ofrecen descuentos de temporada en períodos de baja venta.
- El financiamiento implica proporcionar condiciones de financiamiento favorables para aumentar el atractivo de una oferta para los consumidores. Alternativamente, los vendedores (especialmente los bancos hipotecarios y las compañías automotrices) ofrecen plazos de pago extendidos estirando los préstamos a períodos más largos y, por lo tanto, reduciendo los pagos mensuales.

Selección de incentivos comerciales. Los fabricantes otorgan dinero a los miembros del canal de distribución en forma de incentivos comerciales. A diferencia de los estímulos para el consumidor que apuntan a crear un mayor valor para los compradores, los incentivos comerciales tienen como objetivo aumentar el atractivo de la oferta para los miembros del canal de distribución: mayoristas, minoristas y distribuidores. Específicamente, los fabricantes utilizan una serie de herramientas de promoción comercial.[58]

- *Descuento funcional*: Este descuento (llamado también descuento comercial) es ofrecido por un fabricante a los miembros de un canal comercial si llevan a cabo ciertas funciones, como venta, almacenamiento y registro de cuentas individuales. Los fabricantes deben ofrecer los mismos descuentos funcionales a cada canal
- Los *bienes gratuitos* son mercancías gratuitas para los intermediarios que compran una determinada cantidad o que presentan un determinado sabor o tamaño.
- *Rebaja* es un descuento directo del precio de lista de cada caja comprada durante un período de tiempo determinado.
- *Descuento por pronto pago* es una reducción de precio a los compradores que paguen sus cuentas puntualmente. Un ejemplo típico es "2/10, neto 30": el pago debe hacerse a más tardar en 30 días, pero si el comprador liquida la cuenta en los primeros 10 días de dicho plazo, se le hará una deducción de 2%.

El creciente poder de los grandes minoristas ha aumentado su capacidad para exigir promociones comerciales.[59] La fuerza de ventas dice que los minoristas locales no mantendrán los productos de la compañía en el estante a menos que reciban más dinero de promoción comercial, mientras que los gerentes de marca quieren gastar sus fondos limitados en promoción y publicidad para el consumidor.

Los fabricantes, a quienes les resulta difícil vigilar a los minoristas para asegurarse de que están haciendo lo que acordaron, insisten cada vez más en la prueba del desempeño antes de pagar cualquier compensación. Así, los fabricantes se enfrentan a varios desafíos en la gestión de las promociones comerciales. Algunos minoristas realizan **compras anticipadas**, es decir, durante el período de la oferta compran una cantidad mayor de la que pueden vender de inmediato. El fabricante debe entonces programar más producción de la planificada y hacerse cargo de los costes de los turnos de trabajo adicionales y las horas extraordinarias. Otros minoristas están *desviando*, es decir, comprando más de lo necesario en una región donde el fabricante ofrece una oferta y enviando el excedente a sus tiendas en regiones sin oferta. Los fabricantes manejan la compra anticipada y el desvío limitando la cantidad que venderán con descuento o produciendo y entregando menos que el pedido completo en un esfuerzo por suavizar la producción.

Selección de incentivos para la fuerza de ventas. Las empresas gastan miles de millones de dólares en herramientas de promoción de la fuerza de ventas para reunir clientes potenciales, impresionar como recompensar a los compradores y motivar a la fuerza de ventas. Los **incentivos a la fuerza de ventas** tienen como objetivo alentarlos a apoyar un nuevo producto o modelo, impulsando la prospección y estimulando las ventas fuera de temporada. Los concursos de pedidos son un tipo popular de incentivo para la fuerza de ventas. Una competición de este tipo tiene como objetivo inducir a la fuerza de ventas o a los distribuidores a aumentar sus resultados durante un período determinado, con premios (dinero, viajes, obsequios o puntos) para quienes tengan éxito.

Los presupuestos que las empresas desarrollan para las herramientas de incentivos suelen permanecer bastante constantes de un año a otro. Para muchas empresas nuevas que desean causar sensación con un público objetivo, especialmente en el mundo B2B, las ferias comerciales son una herramienta importante, pero el costo por contacto es el más alto de todas las opciones de comunicación. El tema de la gestión de la fuerza de ventas y las ventas personales se analiza con más detalle en el Capítulo 15.

VISIÓN DE **marketing**

Cuestiones éticas en la fijación de precios de medicamentos de prescripción

Estados Unidos gasta casi 330 000 millones de dólares al año en medicamentos de prescripción. En las últimas tres décadas, la parte gastada en productos farmacéuticos casi se duplicó, hasta alcanzar alrededor del 10 % del gasto total en atención médica. El gobierno de los Estados Unidos gasta más en atención médica que en cualquier otro segmento individual del presupuesto federal, incluida la defensa y el Seguro Social. Estados Unidos gasta más en medicamentos que cualquier otro país y el doble que el promedio de los otros grandes países industrializados.

El precio de los medicamentos de prescripción plantea la cuestión ética de cuánto deberían cobrar las compañías farmacéuticas por sus productos. Algunas empresas analizan los precios de los medicamentos desde una perspectiva puramente financiera. Para justificar la decisión de subir el precio de la nitrofurantoína (medicamento catalogado por la Organización Mundial de la Salud como medicamento "esencial" para las infecciones del tracto urinario inferior) de unos 500 dólares por frasco a más de 2 300 dólares. Nirmal Mulye, fundador de Nostrum Pharmaceuticals, argumentó que su empresa tenía "el requisito moral de ganar dinero y vender el producto al precio más alto".

Abundan los ejemplos de empresas que elevan los precios de los medicamentos patentados. EpiPen, un dispositivo médico que inyecta una dosis medida de epinefrina como tratamiento de emergencia de reacciones alérgicas graves a picaduras de insectos, alimentos, medicamentos u otras sustancias, pasó de 100 dólares por un paquete de dos en el 2009 a 608 dólares en el 2016. Con casi el 90 % de la cuota de mercado, EpiPen representó alrededor del 40 % de las ganancias de Mylan, su empresa matriz. EpiPen estaba generando un margen de beneficio neto de alrededor del 55 %, significativamente más alto que el margen de beneficio general de la empresa del 8,9 %.

Quizás el ejemplo más extremo de fijación de precios puramente impulsada por las ganancias es el de Turing Pharmaceuticals. Después de adquirir los derechos de Daraprim de 60 años, el único medicamento disponible para tratar varias enfermedades raras que amenazan la vida, la compañía aumentó el precio de 13.50 dólares por tableta a 750 dólares por tableta, un aumento del 5 000 %. Las acciones de Turing dieron lugar a una protesta pública por el aumento de precios, seguida de la dimisión de su director ejecutivo y una investigación del Congreso sobre las prácticas de fijación de precios de la empresa.[60]

A diferencia de la fijación de precios de productos de consumo discrecional, la fijación de precios de medicamentos de prescripción tiene un impacto directo en el bienestar social. El aumento de los precios conduce a la incapacidad de los pacientes económicamente desfavorecidos para pagar medicamentos básicos, lo que hace que se salten dosis de

(*Continúa*)

Visión de marketing (*Continuación*)

sus medicamentos, tomen dosis más pequeñas o abandonen el tratamiento por completo. El impacto social del precio de los medicamentos exige desarrollar un enfoque que vaya más allá de la mera optimización de las ganancias corporativas.

Un desafío particular es el proceso bastante opaco de fijación de precios de medicamentos. Para agregar transparencia a los precios de los medicamentos recetados, la American Marketing Association lanzó la campaña TruthinRx en el 2016. Esta campaña de base permite a los pacientes y médicos compartir sus experiencias con los precios de los medicamentos de prescripción para reunir el apoyo público a las regulaciones que requieren transparencia en los importes de los medicamentos. La campaña TruthinRx se centra en tres actores principales del mercado que tienen un impacto significativo en los precios de los medicamentos: (1) compañías farmacéuticas que fabrican y comercializan medicamentos, (2) administradores de beneficios de farmacia que trabajan en nombre de compañías de seguros de salud o empleadores para negociar descuentos por adelantado en los precios de los medicamentos de prescripción con las compañías farmacéuticas, y (3) las compañías de seguros de salud que aprueban las recetas, establecen los copagos y trabajan con los administradores de beneficios de farmacia para determinar cuánto pagan los pacientes por los medicamentos.[61]

Resumen

1. El precio es el único factor que produce ingresos; los demás factores producen costos. Sin embargo, las decisiones de fijación de precios se han vuelto más desafiantes en un entorno siempre cambiante en cuanto a términos económicos y tecnológicos.
2. Las decisiones de compra se basan en cómo los consumidores perciben los precios y no solo en el importe establecido de la oferta. Comprender cómo los consumidores llegan a sus percepciones de los precios y, específicamente, el papel de los importes de referencia, las inferencias precio-calidad y los montos finales, ayudan a la empresa a establecer el precio de mercado óptimo.
3. Al establecer la política de fijación de precios, la empresa sigue un proceso de seis pasos. Selecciona el objetivo de la fijación de precios; calcula la curva de la demanda o las cantidades probables que se venderán con cada uno de los posibles precios ; estima la variación de los costos en diferentes niveles de producción, en diferentes niveles de la curva de experiencia y para diferentes ofertas de mercado; analiza los costos, montos y ofertas de los competidores; elige un método de fijación de importe y determina el precio final.
4. Al fijar un precio, una empresa persigue diferentes objetivos: beneficio actual, penetración en el mercado, descremado del mercado y liderazgo en la calidad del producto. Cuanto más claros sean los objetivos de una empresa, más fácil será fijar el precio.
5. La curva de la demanda muestra la cantidad de compra probable del mercado a precios alternativos, sumando las reacciones de muchos individuos con diferentes sensibilidades al monto. Los mercadólogos necesitan saber qué tan sensible o elástica es la demanda a un cambio en el precio.
6. La fijación de precios está impulsada por tres consideraciones principales: costos, competidores y clientes. Los costos establecen un piso para el monto. Los precios de los competidores y el de los productos sustitutos proporcionan un punto de orientación. La evaluación de los clientes de las características únicas establece el precio máximo. Los métodos comunes de fijación de importes incluyen la fijación de precios de margen de utilidad, la fijación de montos de tasa de rendimiento objetivo, la determinación de precios de valor económico para el cliente, la fijación de precios competitivos y la fijación de precios de subasta.
7. Los especialistas en marketing deben modificar su lógica de fijación de precios cuando el producto es parte de una mezcla de productos y el objetivo de la empresa es maximizar las utilidades sobre la mezcla total. Los escenarios comunes para la fijación de precios de la mezcla de productos incluyen la fijación de precios del líder con pérdida, la de características opcionales, la de productos cautivos, la fijación de precios de dos fases, otra de fijación de precios de subproductos y la fijación de precios para paquetes de productos.
8. Para ganar posición en el mercado y aumentar las ganancias, las empresas toman medidas de fijación de precios agresivas, ya sea bajándolos, generalmente para atraer a los clientes de la competencia, o subiéndolos para capturar un mayor valor de sus clientes actuales. Las empresas deben anticipar los cambios de montos de la competencia y preparar respuestas contingentes, que contemplen mantener o cambiar el precio o la calidad.
9. La empresa que enfrenta el cambio de precio de un competidor debe tratar de comprender la intención del competidor y la duración probable del cambio. Un líder de mercado atacado por competidores de menor precio busca diferenciarse mejor, introduce su propio competidor de bajo costo o se transforma por completo.
10. Los incentivos consisten en una colección de herramientas de estímulo, en su mayoría a corto plazo, diseñadas para fomentar una compra mayor o más rápida de productos o servicios por parte de los consumidores o las empresas. Al utilizar incentivos, una compañía debe establecer sus objetivos, seleccionar las herramientas, desarrollar el programa, implementarlo y controlarlo, así como evaluar los resultados.
11. Al diseñar incentivos, una empresa debe decidir cuánto esfuerzo dedicará a las estrategias de empuje y las estrategias de atracción. Una estrategia de empuje utiliza la fuerza de ventas del fabricante, el dinero de la promoción en el punto de venta u otros medios para inducir a los intermediarios a llevar, promover y vender el producto a los usuarios finales. En una estrategia de atracción, el fabricante utiliza publicidad e incentivos para persuadir a los consumidores de que demanden el producto de los intermediarios, induciendo así a los intermediarios a pedirlo. Seleccionar la combinación correcta de estrategias de empuje y atracción es un ingrediente importante para asegurar el apoyo comercial.

LECCIONES DE
marketing

Priceline



Fuente: NetPhotos/Alamy Stock Photo

Priceline se lanzó en 1998 cuando Jay S. Walker introdujo por primera vez su servicio "Pon tu propio precio" para comprar boletos de avión en línea. Priceline dio la vuelta al sistema convencional de compra de bienes al hacer que el comprador "estableciera" los precios. Por lo general, los vendedores anuncian un bien en el mercado a un precio específico y los compradores deciden si lo quieren. Priceline diseñó un mecanismo mediante el cual los clientes iniciaban una sesión en el sitio web de la empresa, publicaban un "anuncio" que indicaba adónde querían ir, las fechas de viaje y el precio que estaban dispuestos a pagar. Priceline luego buscaba boletos compatibles en las bases de datos de las aerolíneas asociadas. Los clientes tenían que ser flexibles con respecto al transportista y la hora del día de su vuelo; ellos recibían su boleto y la información del transportista solo después de que se completaba la transacción.

Al comienzo de su servicio de boletos aéreos, Priceline se asoció solo con America West y TWA. Un año después de su creación, Priceline había vendido boletos a más de 1 millón de personas. Poco después, compañías aéreas de renombre como United, American y Delta se unieron como socios. El modelo de reservas en línea de Priceline demostró ser valioso para las aerolíneas, porque la aerolínea es anónima durante todo el proceso de compra y no tiene que diluir su marca vendiendo boletos con grandes descuentos mientras mantiene sus propios precios establecidos. El modelo también resultó atractivo para los viajeros conscientes de su presupuesto porque, en promedio, los clientes encontraron precios más bajos de lo que hubieran encontrado de otra manera a través de sus propias búsquedas en línea.

La empresa creció a un ritmo espectacular y Priceline contrató a William Shatner para encabezar sus campañas publicitarias. Priceline gastó millones para incluir a Shatner en anuncios de radio y periódicos. Sus esfuerzos publicitarios resultaron exitosos para aumentar el conocimiento de la marca. Priceline se convirtió en uno de los 10 sitios web de Internet más conocidos en 1999. Los ingresos en 1999 alcanzaron aproximadamente 500 millones de dólares y la oferta pública inicial de Priceline fue de 12 900 millones de dólares, el valor más alto en el primer día en ese momento. A lo largo de ese año, Priceline amplió su sistema Name Your Own Price para vender automóviles, habitaciones de hotel, financiación de viviendas e incluso comestibles. Priceline se asoció con varias empresas y estaba en camino de convertirse en una megamarca de Internet.

Priceline cayó en picada cuando estalló la burbuja de las puntocom a principios de la década del 2000. La acción perdió más del 99 % de su valor, cayendo de un máximo de 974 dólares a aproximadamente 7 dólares. Jay Walker dejó la empresa y decidió centrarse en otro negocio. Para recuperarse del desastre financiero, la compañía abandonó los negocios no relacionados con los viajes e irónicamente se volvió rentable, por primera vez, en el 2001. En el 2002, la compañía comenzó a expandir sus operaciones de viajes más allá del modelo Name Your Own Price. Priceline adquirió los sitios europeos de reserva de hoteles Active Hotels y Booking.com en el 2004 y el 2005, respectivamente, un movimiento que eventualmente sería aclamado como una de las adquisiciones más exitosas en la historia de Internet. Priceline adquirió Agoda.com, una agencia de viajes en línea en el sudeste asiático, en el 2007; Rentalcars.com, un servicio de alquiler de coches, en el 2010; Kayak, una empresa de metabúsqueda, en el 2013; y OpenTable, un servicio de reserva de restaurantes, en el 2014. La expansión del negocio de Priceline hizo que su stock superara el pico que había alcanzado en 1999.

Gran parte del éxito de Priceline se atribuye al enfoque de la empresa en los negocios de los segmentos más rentables de los viajes en línea. Los hoteles representan más del 85 % de las reservas brutas de Priceline, en comparación con el 48 % de Expedia, el competidor más cercano de Priceline. El mercado hotelero está menos concentrado que el de los viajes aéreos, por lo que Priceline genera más ganancias, concentrándose en las reservas de hotel, por las que cobra una comisión del 15 al 20 %, en comparación con el 3 % de las reservas aéreas. Asimismo, gran parte de las reservas brutas de Priceline se encuentran en Europa. A diferencia de los Estados Unidos, los mercados hoteleros europeos consisten principalmente en propiedades independientes, lo que significa que tienen más dificultades para atraer clientes. Al indexar adecuadamente los hoteles europeos, Priceline logra un mayor poder de negociación en su comisión.

Los procesos de análisis de datos de Priceline crean una ventaja competitiva. Priceline investiga cuidadosamente cómo y dónde compra anuncios en línea. Este enfoque en todos sus negocios ha creado una efectividad publicitaria líder en la industria. La empresa gasta una media de 7,50 dólares por habitación de hotel reservada, en comparación con los 16 00 dólares de Expedia. Además, Priceline utiliza análisis de datos para maximizar las "conversiones" de su sitio web, cuando un consumidor pasa de navegar por el sitio web a reservar un servicio. La investigación de Priceline sobre la demografía y los comportamientos de los clientes le permitió aprovechar los anuncios personalizados en los sitios web y en los correos electrónicos. Priceline logró la tasa de conversión más alta de

la industria en el 2019. La versión de alta conversión aumenta los márgenes de beneficio en cada reserva.

Priceline ha liderado la industria de viajes en línea por un amplio margen. Su capitalización de mercado es más de tres veces la de su siguiente competidor más cercano. La base del éxito de Priceline es su enfoque en segmentos de mercado rentables y su rigurosa dedicación al análisis de datos, lo que permite a la empresa lograr altos márgenes de beneficio.[62]

Preguntas

1. ¿Qué tan importante fue el enfoque Name Your Own Price para el éxito de mercado de Priceline?
2. ¿Cuáles son los pros y los contras del enfoque Name Your Own Price para establecer el precio de una oferta?
3. ¿La fijación de precios se basa en la disposición de uno a pagar de manera justa?, ¿genera valor para los clientes?, ¿genera valor para la empresa?

LECCIONES DE **marketing**

Uber



Fuente: digitallife/Alamy Stock Photo

Los orígenes de Uber se remontan al 2008, cuando Travis Kalanick y Garrett Camp, ambos emprendedores de nuevos negocios, tenían problemas para encontrar un taxi en un día nevado de invierno. Los dos se inspiraron para crear una aplicación para teléfonos inteligentes que llamaría a un taxi. Al regresar a San Francisco, Camp compró el nombre de dominio UberCab.com y la empresa se lanzó oficialmente dos años después. UberCab fue inicialmente un servicio privado de automóviles de lujo para ejecutivos de San Francisco y Silicon Valley. Los clientes interesados primero tenían que enviar un correo electrónico a Kalanick para acceder a la aplicación. Después de ingresar su información de pago, los clientes podían llamar a un automóvil negro privado. A diferencia de los servicios de automóviles negros tradicionales, la aplicación UberCab permitía a los pasajeros rastrear la ubicación del automóvil que llegaba y guiaba al conductor hasta el destino del pasajero.

Uber comenzó a generar atracción casi inmediatamente después del lanzamiento de la aplicación. Los ejecutivos se sintieron especialmente atraídos por la comodidad de Uber. La mayoría de los ejecutivos tenían que reservar un coche privado caro con mucha antelación. Uber les permitió reservar un viaje rápidamente dondequiera que estuvieran. UberBlack tenía un precio más bajo que las limusinas privadas, pero era más caro que un viaje en taxi típico. A finales de año, Uber había quitado el nombre de Cab y tenía miles de usuarios viajando por San Francisco. A medida que Uber atrajo a más y más clientes y conductores, los inversores también se interesaron en la empresa. En febrero del 2011, Uber recaudó 11 millones de dólares de la firma de capital de riesgo Benchmark. Convencido de que el concepto que había creado podía escalar, Uber comenzó a expandirse por todo el país y el mundo. En mayo del 2011, Uber se lanzó en la ciudad de Nueva York. Más tarde en ese año, Uber lanzó su servicio en París.

En el 2012, Uber presentó un nuevo servicio llamado uberX, una versión más económica que permitía a los conductores usar sus vehículos personales en lugar de autos negros para recoger pasajeros. Los requisitos para ser un conductor de uberX eran mucho menos estrictos que los de UberBlack, que requería que los conductores fueran operadores de limusinas con licencia y que sus vehículos cumplieran con los criterios de Uber para un servicio de automóvil negro. Todo lo que necesitaban los conductores de uberX era una licencia de conducir, un seguro de automóvil y un historial de manejo limpio. UberX tenía un precio de alrededor de un 10 % menos que el costo de un taxi tradicional. En el 2014, Uber reveló su servicio UberPOOL, que emparejaba a pasajeros que iban en la misma dirección para que pudieran compartir un viaje. La versión de compartir coche de Uber ahorró a los clientes alrededor del 50 % del costo de un viaje en taxi.

La clave del éxito de Uber es su facilidad de uso. Los pasajeros simplemente necesitan descargar la aplicación, crear una cuenta e ingresar su información de pago. La aplicación muestra los conductores disponibles en las cercanías. Para convocar a uno, los pasajeros simplemente ingresan su destino y presionan un botón para ser conectados con un conductor. El cliente rastrea la ubicación del conductor coincidente, ve su nombre y la información del automóvil, así como su calificación de calidad. Los clientes rechazan a los conductores con calificaciones bajas. Al igual que los pasajeros, los conductores tienen derecho a rechazar clientes con calificaciones negativas. La aplicación para conductores también muestra ubicaciones con un mayor número de clientes que solicitan viajes. A los pocos minutos de ser conectado por un conductor, el cliente está en camino.

Al final del viaje, el costo se deduce automáticamente del método de pago del pasajero, mientras Uber retiene el 25 % de la tarifa, además de una tasa de reserva, que cubre los costos regulatorios, de seguridad y operativos. Los precios

están determinados por el tiempo y la distancia del viaje. Para equilibrar la oferta y la demanda, Uber cobra una "prima de aumento de precios" durante los momentos de alto tráfico de pasajeros, una práctica que multiplica la tarifa normal hasta siete veces. El aumento de precios de Uber se ha enfrentado con cierta insatisfacción de los clientes y preocupaciones sobre la equidad de precios. Cuando la costa este experimentó fuertes nevadas en el 2013, los clientes enviaron capturas de pantalla de sus facturas aumentadas a las redes sociales; algunas costaron hasta 400 dólares por un solo viaje. A pesar de ello, Uber ha mantenido el aumento de precios como una fuente de segmentación de clientes y como un incentivo para atraer conductores a ubicaciones específicas en momentos de alta demanda.

La rápida expansión de Uber en todo el mundo se ha topado con la oposición de los legisladores y la industria del taxi. Funcionarios han cuestionado la legalidad del servicio de transporte de Uber y si debería estar sujeto a las mismas leyes que los servicios de taxi y limusina. Uber se ha prohibido parcialmente en Francia, Italia y Finlandia, mientras que en Australia, Hong Kong y Bulgaria la prohibición es completa. Debido a que los precios de uberX y UberPool son más bajos que la tarifa promedio de un taxi, los taxistas se han dado cuenta de que están perdiendo una parte importante de sus clientes. A muchos taxistas les parece injusto que se les exija someterse a verificaciones de antecedentes más estrictas y comprar una licencia (medallón) para transportar legalmente a los clientes, mientras que los requisitos de Uber son más relajados.

El crecimiento de Uber en la década posterior al lanzamiento de la empresa ha sido asombroso. En el 2019, Uber estaba disponible en más de 700 áreas metropolitanas de todo el mundo. Se estima que Uber tiene más de 100 millones de usuarios en todo el mundo y generó más de 11 000 millones de dólares en ingresos en el 2018. La combinación de conveniencia y precios justos de Uber ha transformado por completo el transporte en todo el mundo. Además de los viajes compartidos en automóvil, Uber se ha ramificado en el servicio de entrega de alimentos con la creación de UberEATS. La compañía ha anunciado planes para introducir un servicio de transporte aéreo compartido llamado Uber Elevate.[63]

Preguntas

1. ¿Cuáles fueron los factores clave que contribuyeron al fenomenal éxito de Uber en el mercado?
2. ¿Cuál era la propuesta de valor para el cliente de Uber?, ¿qué papel jugó el precio de Uber en su capacidad para atraer pasajeros?
3. ¿Es justo el aumento de precios?, ¿qué estrategias alternativas podría usar Uber para equilibrar la oferta y la demanda?

CAPÍTULO **12**

Gestión de las comunicaciones de marketing



La muy elogiada campaña para la belleza real de Dove, que alienta a las mujeres a apreciar su belleza individual, resonó entre los consumidores e impulsó las ventas de la empresa en más del 60 %.

Fuente: Retro AdArchives/Alamy Foto de stock

El marketing moderno requiere más que solo desarrollar un buen producto, fijarle un precio atractivo y hacerlo accesible. Las empresas también deben comunicarse con los participantes actuales y potenciales, así como con el público en general. Por lo tanto, para la mayoría de los especialistas en marketing, la cuestión no es si deben comunicarse, sino *qué* decir, *cómo* y *cuándo* decirlo, a *quién* y con *cuánta frecuencia*. Los consumidores recurren a cientos de canales de televisión por cable y satélite, a miles de revistas y periódicos, además, de millones de páginas de Internet para decidir activamente el tipo de comunicación que desean recibir. Para llegar a los mercados meta e influir de manera efectiva en ellos, los especialistas en marketing holístico deben diseñar campañas de comunicación que puedan romper con la saturación y llegar a los clientes a nivel personal. Consideremos la experiencia de Unilever en el posicionamiento de su marca Dove y el desarrollo de la "Campaña por la belleza real".

>>> **Dove** La "Campaña por la belleza real" de Dove se cita como perteneciente a la lista de los mejores comerciales de todos los tiempos por su enfoque audaz, auténtico e impactante que combina los objetivos de vender productos de belleza y cambiar las nociones sociales de belleza. En lugar de alimentarse de las inseguridades de las mujeres y alentarlas a esforzarse por ser más atractivas, Dove adoptó el enfoque opuesto, incentivando a las mujeres a mirar más allá de la belleza superficial que ofrecen la mayoría de los productos cosméticos, hacia los atributos que ya las han hecho hermosas. El ímpetu de la campaña fue una encuesta global en el 2004 que encontró que menos de una cuarta parte de las mujeres encuestadas se sentían responsables de establecer sus propios estándares de belleza y que solo el 2 % se consideraba hermosa. La campaña, desarrollada por Ogilvy & Mather, debutó en el 2003 en el Reino Unido e involucró vallas publicitarias que mostraban una gama de mujeres "típicas", en lugar de modelos, en ropa interior. En Toronto, Canadá, una valla publicitaria similar que mostraba a una mujer con curvas con lemas "¿gorda o en forma?" y "¿gris o hermoso?" pedía a los conductores que enviaran mensajes de texto con sus votos. Sin embargo, fue el video viral "Evolución" del 2006 que se burlaba de la práctica de retocar fotografías de mujeres para crear una imagen "socialmente deseable" de la belleza de las mujeres lo que hizo que la campaña cobrara prominencia. El mensaje de Dove resonó entre los consumidores y los medios, mientras el film de relativamente bajo presupuesto financiado por Unilever Canadá se convirtió en uno de los primeros videos virales de marca. La "Campaña por la belleza real" se benefició del hecho de que se percibió como auténtica al representar la marca Dove. De hecho, la empresa siempre había utilizado mujeres "reales" en sus anuncios en un intento de empoderarlas para que redefinieran la belleza en sus propios términos. No se trataba únicamente de vender jabón; fue una campaña que tuvo como objetivo redefinir la percepción de la belleza. El éxito de la campaña no se limitó a su popularidad en los medios: las ventas de Dove aumentaron de 2 500 millones de dólares a más de 4 000 millones de dólares durante la campaña. A lo largo de los años, Dove se ha mantenido fiel a la premisa central de la campaña. Sus "Bocetos de belleza real" se convirtieron en el anuncio de video más viral, acumulando más de 150 millones de visitas en todo el mundo en menos de un año.[1]

Cuando están bien ejecutadas, las comunicaciones de marketing tienen una gran recompensa. En este capítulo se describe cómo funcionan y qué pueden hacer por una empresa. También se aborda cómo los especialistas en marketing holístico combinan e integran las comunicaciones de marketing.

Objetivos de aprendizaje. Después de estudiar este capítulo debería ser capaz de:

12.1 Explicar el papel de las comunicaciones de marketing.

12.2 Definir objetivos de comunicación significativos.

12.3 Describir cómo una empresa debe identificar a los clientes objetivo y elaborar el mensaje de la comunicación.

12.4 Explicar cómo una empresa debe decidir sobre la combinación de medios de comunicación y desarrollar un plan de medios.

12.5 Describir las estrategias creativas involucradas en el desarrollo de una campaña de comunicación efectiva.

12.6 Identificar métricas procesables para medir la efectividad de la comunicación

El papel de las comunicaciones de marketing

Las **comunicaciones de marketing** son los medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores (de manera directa o indirecta) acerca de los productos y las marcas que venden. De cierta manera, representan la voz de la empresa y de sus marcas. Son los medios por los cuales la compañía establece un diálogo y construye relaciones con sus consumidores. Al fortalecer la lealtad de los clientes, las comunicaciones de marketing contribuyen a aumentar su capital.

Las comunicaciones de marketing funcionan al mostrarles a los consumidores cómo y por qué se utiliza un producto, así como quién lo usa, dónde y cuándo lo hace. Los consumidores conocen quién fabrica el producto, así como lo que la empresa y la marca representan, por lo que se sienten motivados para probarlo o utilizarlo. Las comunicaciones de marketing permiten a las compañías vincular sus marcas con otras personas, lugares, eventos, experiencias y sentimientos. Suman al valor de la marca (al introducirla en la memoria y crear una imagen de esta), impulsan las ventas y hasta influyen en el valor para los accionistas.

EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

Los especialistas en marketing deben comprender los elementos fundamentales de una comunicación eficaz. El proceso de comunicación se aprecia desde dos perspectivas: una perspectiva macro más general que delinea los aspectos clave de la comunicación como un proceso interactivo, así como una perspectiva micro más específica que se enfoca en la forma en que el receptor del mensaje responde a la comunicación. Estas dos perspectivas se reflejan en los dos modelos de comunicación: un macromodelo y un micromodelo.

Macromodelo del proceso de comunicación. El **macromodelo de comunicación de marketing** articula la interacción entre el emisor (empresa) y el receptor (consumidor) del mensaje de comunicación. La Figura 12.1 muestra un macromodelo con nueve factores fundamentales de la comunicación efectiva. Dos representan las partes principales: *emisor* y *receptor*. Dos representan las herramientas fundamentales: *mensaje* y *medios*. Cuatro representan funciones importantes de comunicación: *codificación, decodificación, respuesta* y *retroalimentación*. El último elemento del sistema es el *ruido*, el cual está constituido por mensajes aleatorios y competitivos que podrían interferir con la comunicación deseada.

Los emisores deben conocer a qué audiencias desean llegar y qué respuestas desean obtener. Deben codificar sus mensajes para que el público meta pueda decodificarlos. También deben transmitir el mensaje a través de medios que lleguen al público meta y desarrollar canales de retroalimentación para vigilar las respuestas. Cuanto más coincide el campo de experiencia del emisor con el del receptor, mayores son las probabilidades de que el mensaje resulte eficaz. Nótese que podrían estar operando los procesos de atención, distorsión y retención selectivas (conceptos que se presentaron en el capítulo 4).

Micromodelo de la comunicación de marketing. Un **micromodelo de comunicación** de marketing se concentra en las respuestas específicas de los consumidores a las comunicaciones.[2] Los modelos clásicos de jerarquía de respuesta asumen que el comprador pasa por etapas cognitivas, afectivas y conductuales, en ese orden.[3] Esta secuencia de "aprender-sentir-hacer" es adecuada cuando el público está muy involucrado con una categoría de productos percibida con un alto nivel de diferenciación, como un automóvil o una casa. Una secuencia alternativa de "hacer-sentir-aprender" es relevante cuando la audiencia está muy involucrada, pero percibe poca o ninguna diferenciación dentro de la categoría de un producto, como los boletos de avión o las computadoras personales. Una tercera secuencia "aprender-hacer-sentir" es fundamental cuando la audiencia está poco involucrada y percibe poca diferenciación, como ocurre con la sal o las baterías. Al elegir la secuencia correcta, el especialista en marketing realiza una mejor planificación de las comunicaciones.

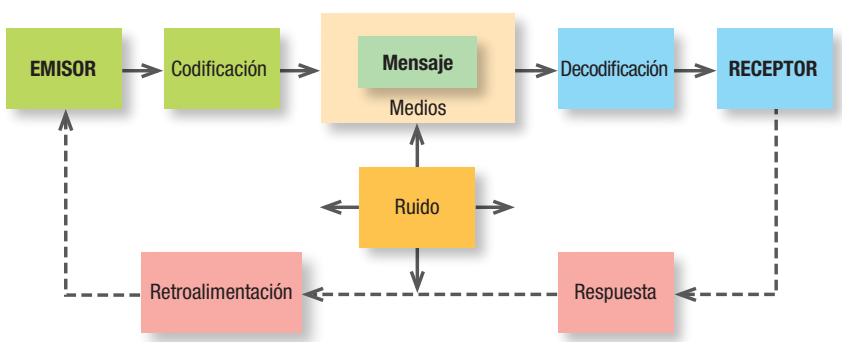


FIGURA **12.1**
Elementos del proceso de comunicación.

Independientemente de su secuencia específica, varios pasos están involucrados en la generación de una respuesta del consumidor.

- *Consciencia*. Para realizar cualquier tipo de acción, los clientes deben conocer la existencia de la oferta de la empresa. Si la mayoría de la audiencia objetivo no conoce la oferta, la tarea del comunicador es crear consciencia.
- *Conocimiento*. El público meta podría tener consciencia de marca, pero no saber mucho más.
- *Agrado*. Si los miembros meta conocen la marca, ¿cómo se sienten al respecto?
- *Preferencia*. Es posible que al público meta le agrade el producto, pero que no lo prefiera respecto a otros productos. En este caso, el comunicador debe tratar de estimular la preferencia al comparar la calidad, el valor, el desempeño y otras características del producto contra las características de los productos de otros posibles competidores.
- *Convicción*. Es posible que un público meta prefiera un producto en particular, pero que no esté convencido de adquirirlo.
- *Compra*. Por último, algunos miembros del público meta podrían estar convencidos, pero no llegar a realizar la compra. El comunicador debe guiar a estos consumidores para que lleven a cabo el paso final, tal vez ofreciendo el producto a un bajo precio, incentivos o permitiéndoles hacer una prueba.

Para incrementar las probabilidades de éxito de una campaña de comunicación, los especialistas en marketing deben intentar aumentar la posibilidad de que se produzca cada paso. Por lo tanto, la campaña de comunicación debe garantizar (1) que el consumidor correcto esté expuesto al mensaje correcto en el lugar correcto y en el momento correcto, (2) que la oferta esté adecuadamente posicionada en términos de puntos deseables y entregables de diferencia y puntos de paridad, (3) que el consumidor preste atención a la campaña y comprenda el mensaje previsto, y (4) que los consumidores estén motivados para considerar la compra y el uso de la oferta.

DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN EFECTIVA

Para desarrollar un programa de comunicación eficaz, una empresa debe seguir un proceso sistemático que comienza con el establecimiento de los objetivos que debe alcanzar la campaña de comunicación y concluye con la evaluación de los resultados de esta. Los pasos clave para desarrollar comunicaciones efectivas se muestran en la Figura 12.2. Estos incluyen el establecimiento de los objetivos de comunicación, la identificación de la audiencia objetivo, la elaboración del mensaje de comunicación, la selección de los canales de comunicación, el desarrollo del aspecto creativo de la comunicación y la medición de la eficacia de la comunicación.

El éxito final de la campaña de comunicación de una empresa depende de la viabilidad de la estrategia y las tácticas generales para gestionar la oferta de la compañía, que sirven como base para desarrollar un plan de comunicación. Por lo tanto, los objetivos de comunicación, la elección del público objetivo y el diseño del mensaje de comunicación se derivan del plan de marketing general de la empresa que define los objetivos de la oferta, sus clientes objetivo y su propuesta de valor.

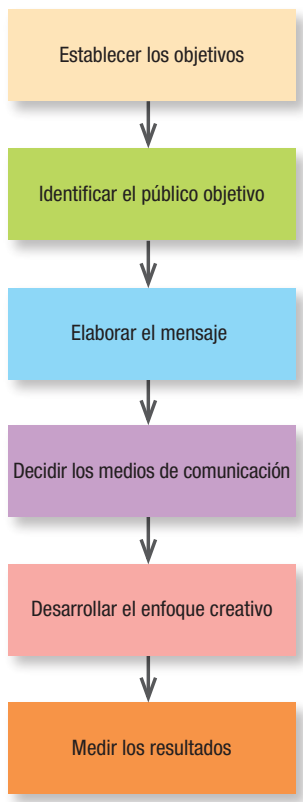


FIGURA **12.2**
Desarrollo de un programa de comunicación.

Establecer los objetivos de comunicación

Establecer los objetivos de una campaña de comunicación implica tres decisiones clave: definir el enfoque de las comunicaciones de la empresa, establecer puntos de referencia de comunicación y determinar el presupuesto de comunicación. Discutimos estas decisiones con más detalle en las siguientes secciones.

DEFINICIÓN DEL ENFOQUE DE LAS COMUNICACIONES DE LA EMPRESA

Un **objetivo de comunicación** es una tarea específica y un nivel de logro que debe cumplirse con una audiencia concreta en un período de tiempo establecido.[4] Clasificamos los objetivos de comunicación según si apuntan a crear consciencia al informar a la audiencia objetivo sobre la oferta, a crear preferencias al persuadir a la audiencia de los beneficios de la oferta, o incitar a la acción empujando a la audiencia a actuar de una manera que beneficie a la empresa y a su oferta.

- **Crear consciencia.** Proporciona una base para el valor de la marca. Crear consciencia implica fomentar la capacidad del consumidor para reconocer o recordar la marca con suficiente detalle para realizar una compra. El reconocimiento es más fácil de lograr que el recuerdo: es más probable

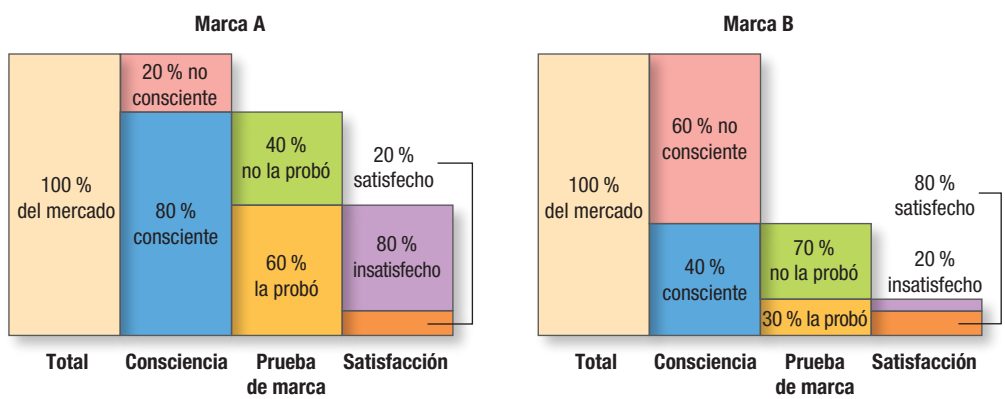
que los consumidores a los que se les pide que piensen en una marca de platillos congelados reconozcan los distintivos paquetes color naranja de Stouffer que recuerden la marca sin verla. El *recuerdo de la marca* tiende a ser importante para los consumidores que han recibido comunicaciones de marketing fuera de la tienda cuando las ofertas de la empresa no están fácilmente visibles ni disponibles para su compra. Por el contrario, el *reconocimiento de la marca* es importante dentro de la tienda cuando los consumidores ven y compran fácilmente la oferta de la empresa. Crear consciencia significa resaltar la necesidad (estimulando la demanda primaria) o la consciencia de la oferta específica (estimulando la demanda selectiva).

- **Crear preferencias.** Implica comunicar la capacidad de una oferta para satisfacer una necesidad del consumidor actualmente relevante. Algunas necesidades relevantes están orientadas negativamente (eliminación de problemas, evitar problemas, satisfacción incompleta, agotamiento normal). Por ejemplo, muchos productos de limpieza para el hogar comunican su capacidad para resolver problemas. Otras necesidades están orientadas positivamente (gratificación sensorial, estimulación intelectual o aprobación social). Por ejemplo, los productos alimenticios usan anuncios orientados a los sentidos que enfatizan atraer al apetito. La comunicación persuasiva tiene como objetivo crear agrado y preferencia por un producto o servicio y convicción de sus beneficios. Cierta comunicación persuasiva es de naturaleza comparativa: compara explícitamente los atributos de dos o más marcas, como el anuncio de televisión de Chrysler para la Dodge Ram que preguntaba: "¿Qué pasaría si le quitaras la potencia, la torsión y la cobertura de garantía a una Ram? Bueno, terminarías con un Ford F-150".[5] La comunicación comparativa funciona mejor cuando provoca motivaciones cognitivas y afectivas simultáneamente y cuando los consumidores procesan la publicidad en un modo analítico y detallado.[6] Por el contrario, la comunicación de refuerzo tiene como objetivo convencer a los compradores actuales de que tomaron la decisión correcta. Los anuncios de automóviles muestran a clientes satisfechos que disfrutan de las características especiales de su nuevo automóvil.
- **Incitar a la acción.** Animar a los consumidores para que decidan comprar la marca o emprender una acción relativa a la compra. Ofertas promocionales como los cupones o dos artículos por uno animan a los consumidores a crear un compromiso mental de compra. No obstante, muchos consumidores no tienen una necesidad expresa de esta categoría y podrían no estar en el mercado al estar sujetos a un anuncio, por lo que hay pocas probabilidades de que desarrollen intenciones de comprar. En una semana dada, solo el 20% de los adultos podría tener planes de comprar detergente, el 2% de comprar limpiador para alfombras y únicamente el 0.25% de adquirir un automóvil. La comunicación centrada en la acción tiene como objetivo estimular la compra de productos y servicios.

El objetivo de la comunicación debe surgir de un análisis exhaustivo de la situación de marketing actual.[7] Si la clase de producto es antigua, la empresa es el líder del mercado y el uso de la marca es bajo, el objetivo podría ser estimular un uso más frecuente. Si la clase de producto es nueva, la empresa no es el líder del mercado y la marca es superior al líder, el objetivo podría ser convencer al mercado de la superioridad de la marca.

Los objetivos de comunicación para la oferta de la empresa también dependen del estado actual de conocimiento del consumidor. Considere las dos ofrendas representadas en la Figura 12.3. Encontramos que el 80% de los consumidores en el mercado total conoce la marca A, el 60% la ha probado y solo el 20% que la probó está satisfecho. Esto indica que el programa de comunicación es eficaz en la creación de consciencia, pero el producto no cumple con las expectativas del consumidor. Por lo tanto, en este caso, la empresa podría beneficiarse si se centra en mejorar el producto. En contraste, el 40% de los consumidores en el mercado total conoce la marca B y solo el 30% la ha probado, pero el 80% de ellos está satisfecho. En este caso, el programa de comunicación podría beneficiarse si se centra en crear consciencia y alentar la prueba de marca.

FIGURA **12.3**
Estados actuales de consumo para dos ofertas.



ESTABLECIMIENTO DE LOS PUNTOS DE REFERENCIA DE LA COMUNICACIÓN

Además de plantear el enfoque de la campaña de comunicación, una empresa debe establecer puntos de referencia (*benchmarks*) claros que definan la magnitud del impacto deseado y el período dentro del cual se debe lograr un resultado particular (consciencia, preferencia o acción). Sin puntos de referencia tan bien articulados, a una compañía le resultará difícil diseñar una campaña de comunicación eficaz que esté alineada con sus objetivos estratégicos.

A grandes rasgos, existen dos tipos de *benchmarks* de comunicación: cuantitativos y temporales. Los *benchmarks* cuantitativos miden un objetivo particular. Por ejemplo, los *benchmarks* cuantitativos determinan el nivel de consciencia que debe lograr la campaña de comunicación, la fuerza deseada de las preferencias entre el público objetivo y los detalles de la acción que debe crear la campaña. Los *benchmarks* temporales, por otro lado, definen el período de tiempo dentro del cual se debe lograr un resultado particular. Los *benchmarks* cuantitativos y temporales están estrechamente relacionados y son interdependientes: establecer un período de tiempo particular depende de la magnitud del resultado deseado y viceversa.

Para ser factible, un objetivo de comunicación debe tener un enfoque claramente articulado, así como estándares cuantitativos y temporales claramente definidos. Para ilustrar, considere los siguientes objetivos de comunicación:

> Crear consciencia de la nueva película de James Bond (enfoque) entre el 40% de los consumidores *millennial* (*benchmark* cuantitativo) antes del estreno de la película (*benchmark* temporal).
>
> Aumentar el número de consumidores que creen que la marca de pasta de dientes X tiene un poder blanqueador superior (enfoque) del 10% al 40% (*benchmark* cuantitativo) en un año (*benchmark* temporal).

Es importante definir estándares cuantitativos y temporales, porque sin saber qué resultado en particular debe lograrse y el plazo para lograrlo, a una empresa le resultará difícil diseñar un programa de comunicación efectivo. Además de orientar el desarrollo de una campaña de comunicación, los *benchmarks* cuantitativos y temporales son importantes para determinar la eficacia de las actividades de comunicación de la empresa. En este contexto, los estándares de desempeño actúan como puntos de referencia contra los cuales se evalúan los logros de la campaña de comunicación.

DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN

Una de las decisiones de marketing más difíciles es elegir cuánto gastar en comunicaciones de marketing. ¿Cómo sabe una empresa que está gastando la cantidad correcta? John Wanamaker, el magnate de los grandes almacenes, dijo una vez: "Sé que la mitad de mi publicidad se desperdicia, pero no sé qué mitad". Las industrias y las empresas varían considerablemente en cuánto gastan en comunicaciones de marketing. Los gastos representan el 50% de las ventas en la industria cosmética, pero solo el 5% en la industria de equipos industriales. Incluso dentro de una industria dada, hay empresas de bajo y alto gasto.

Un enfoque práctico para definir el presupuesto de comunicación es el **presupuesto por objetivos y tareas**. Este enfoque requiere que los especialistas en marketing desarrollen un presupuesto de comunicación mediante la definición de objetivos específicos, identificando las tareas que se deben realizar para lograr estos objetivos, y estimando sus costos. La suma de estos costos es el presupuesto de comunicación propuesto. El principio general es que el presupuesto total de comunicación debe establecerse de modo que la ganancia marginal de cada dólar de comunicación sea mayor o igual que la ganancia marginal de cada dólar gastado en otras actividades de marketing.

¿Cuántos recursos debe asignar una empresa a las comunicaciones de marketing en comparación con alternativas como la mejora del producto, precios más bajos o un mejor servicio? No hay una regla universal. Cuánto gastar en comunicaciones de marketing depende de una variedad de factores. Los principales factores a considerar al establecer el presupuesto de comunicación son los siguientes.[8]

- *Etapa en el ciclo de vida del producto*. Los nuevos productos suelen merecer grandes presupuestos de comunicación para crear consciencia y alentar a los consumidores a probarlos. Las marcas establecidas suelen estar respaldadas por presupuestos de comunicación relativamente más bajos, medidos como porcentaje de las ventas.
- La *diferenciación del producto*. Las ofertas en categorías menos diferenciadas (cerveza, refrescos, bancos y líneas aéreas) requieren más publicidad para establecer una imagen única que las ofertas que brindan beneficios distintos.
- *Cuota de mercado*. Las marcas con alta participación en el mercado suelen requerir menos gastos de publicidad, medidos como porcentaje de las ventas, para mantener la cuota. Crear participación aumentando el tamaño del mercado requiere mayores gastos.

- *Complejidad del mensaje*. El número de repeticiones necesarias para hacer llegar el mensaje de la empresa a los consumidores tiene un impacto directo en el presupuesto de comunicación. Los mensajes más complejos tienden a requerir más repetición y, por lo tanto, un mayor presupuesto de comunicación.
- *Alcance*. Capacidad de una empresa para llegar a los consumidores de una manera eficaz y rentable. Las comunicaciones con los clientes que son más difíciles de alcanzar tienden a requerir un mayor presupuesto de comunicación.
- *Comunicación competitiva*. En mercados con una gran cantidad de competidores y un alto gasto en comunicación, una marca debe publicitarse más para ser escuchada. Incluso las comunicaciones que no compiten directamente con la marca generan confusión y una gran necesidad de publicidad.
- *Recursos disponibles*. El presupuesto de comunicación está limitado por los recursos de la empresa. Después de todo, una empresa no gasta algo que no tiene.

Para establecer un presupuesto de comunicación significativo, una empresa debe tener en cuenta todos estos factores. Sin embargo, algunas empresas no tienen en cuenta todos los factores y, en cambio, seleccionan una métrica en particular: establecer sus presupuestos de comunicación a la par con los de la competencia. Este enfoque, conocido como **presupuesto de paridad competitiva**, es problemático porque no hay motivos para creer que los competidores saben mejor cuál debería ser el presupuesto de comunicación óptimo. La reputación, los recursos, las oportunidades y los objetivos de la empresa difieren tanto que los presupuestos de comunicación no son una guía para los demás. Y no hay evidencia de que los presupuestos basados en la paridad competitiva desalienten las guerras de la comunicación.

Otro grupo de empresas fija el presupuesto de comunicación de acuerdo con lo que creen que es posible pagar. Este enfoque ignora por completo el papel de la comunicación de marketing como inversión y su impacto inmediato en el volumen de ventas. También conduce a un presupuesto anual incierto, lo que dificulta la planificación a largo plazo, y genera un presupuesto establecido por la disponibilidad de fondos y no por las oportunidades del mercado. Los recursos disponibles ciertamente desempeñan un papel importante en la determinación del presupuesto general de comunicación, pero es probable que basar el presupuesto de comunicación exclusivamente en los recursos disponibles lleve a gastos excesivos (para empresas grandes) o insuficientes (para empresas más pequeñas).

Finalmente, algunas empresas fijan los gastos de comunicación en un porcentaje específico de los ingresos por ventas actuales o previstas. Las empresas de automóviles asignan a la comunicación de marketing un porcentaje fijo basado en el precio planificado del automóvil. Las empresas petroleras se apropian de una fracción de centavo por cada galón de gasolina vendido bajo sus propias etiquetas. Si bien es práctico en términos de implementación, cuando dicho enfoque se usa de forma aislada de la labor de comunicación que se debe lograr, conduce a una asignación poco práctica de los recursos de una empresa, lo que en última instancia genera una campaña de comunicación ineficaz.

Aunque la comunicación de marketing se trata como un gasto corriente, parte de ella se aprecia como una inversión para desarrollar el valor de la marca y la lealtad del cliente. Cuando una empresa gasta 5 millones de dólares en bienes de equipo, los considera un activo amortizable en cinco años y amortiza solo una quinta parte del costo en el primer año. Sin embargo, cuando gasta 5 millones de dólares en publicidad para lanzar un nuevo producto, debe registrar el costo total en el primer año, reduciendo su ganancia reportada, incluso si los beneficios publicitarios persistirán durante muchos años por venir.

Identificar el público objetivo y elaborar el mensaje de la comunicación

La identificación del público objetivo y el desarrollo del mensaje de la comunicación son los dos componentes clave que definen la estrategia de la campaña de comunicación de una empresa. Estas dos decisiones, a su vez, definen los aspectos tácticos de la campaña de comunicación, incluida la selección de los medios adecuados y el desarrollo de una solución creativa eficaz.

IDENTIFICACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO

El proceso debe comenzar con un público meta: compradores potenciales de los productos de la empresa, usuarios actuales, quienes toman las decisiones o influyen en ellas, así como individuos, grupos, públicos específicos o el público en general. El público objetivo influye de manera crítica en las decisiones del comunicador respecto a qué decir, cómo, cuándo, dónde y a quién decirlo.

Aunque es posible describir al público objetivo en términos de cualquiera de los segmentos de mercado identificados en el capítulo 9, en general es útil hacerlo en términos del uso y la lealtad. ¿Se trata de un nuevo consumidor en la categoría o de un usuario actual? ¿El usuario es leal a la marca, leal

a un competidor o se trata de alguien que cambia de marca? Si es usuario de la marca, ¿es frecuente o esporádico? La estrategia de comunicación específica debe depender de las respuestas. También se lleva a cabo un análisis de imagen al describir al público objetivo en términos del conocimiento de la marca.

La elección del público objetivo de la campaña de comunicación está directamente relacionada con la elección del mercado meta de la oferta de la empresa. De hecho, el objetivo final de la campaña de comunicación es facilitar el conocimiento, la preferencia, la compra y el uso de la oferta de la empresa. Sin embargo, el mercado meta y el público objetivo no siempre se superponen por completo. Y en algunas ocasiones, el público objetivo difiere del mercado meta.

Por ejemplo, un fabricante de cereales podría desarrollar una campaña de comunicación para promocionar sus productos entre los niños, aunque la compra real suele ser realizada por adultos. Del mismo modo, un productor de leche podría optar por promocionar sus productos entre los adultos, aunque es probable que la mayor parte del consumo lo realicen los niños.

Es probable que el público objetivo de la campaña de comunicación de una empresa difiera de los clientes objetivo de la compañía cuando las decisiones de compra y uso las toma un grupo en lugar de un solo individuo. En este caso, la campaña de comunicación podría estar dirigida a diferentes miembros de la unidad de toma de decisiones que probablemente ejerzan influencia sobre las acciones del usuario final.

ELABORACIÓN DEL MENSAJE DE LA COMUNICACIÓN

Los especialistas en marketing siempre están buscando la "gran idea" que resuene con los consumidores de manera racional y emocional, que distinga a la marca de la competencia y que sea lo suficientemente amplia y flexible como para traducirse en diferentes medios, mercados y períodos de tiempo. Los nuevos *insights* (revelaciones) son importantes para crear atractivos y posiciones únicas.

Un buen anuncio normalmente se enfoca en una o dos propuestas principales de venta. Como parte de refinar el posicionamiento de la marca, el anunciante debe realizar una investigación de mercado para determinar qué atractivo funciona mejor con su público objetivo y luego preparar un **informe creativo**, generalmente, de una o dos páginas. Esta elaboración de la estrategia de posicionamiento incluye consideraciones tales como el mensaje clave, el público objetivo, los objetivos de comunicación (hacer, saber, creer), los beneficios clave de la marca, el apoyo a la promesa de la marca y los medios.

¿Cuántos mensajes de comunicación debe crear el anunciante antes de elegir uno? Cuantos más mensajes se exploren, mayor será la probabilidad de encontrar uno excelente. Con este propósito, una empresa confía en su propio equipo de marketing, contrata una agencia de publicidad externa o cree en el *crowdsourcing* reclutando consumidores para generar un mensaje de comunicación efectivo.[9]

Aunque confiar a los consumidores el esfuerzo de marketing de una marca puede ser pura genialidad, también es posible que sea un fracaso lamentable. Cuando Kraft buscó un nombre de moda para un nuevo sabor de su icónico producto Vegemite en Australia, etiquetó los primeros 3 millones de frascos como "Nómbrame" para conseguir el apoyo de los consumidores. Pero cuando, entre 48.000 participaciones , Kraft seleccionó el nombre "iSnack 2.0", las ventas se desplomaron. La empresa tuvo que sacar los frascos de iSnack de los estantes y comenzar desde cero de una manera más convencional, y finalmente eligió el nuevo nombre Cheesybite.[10]

Al seleccionar una estrategia de mensaje, la gerencia busca recursos , temas o ideas que se relacionen con el posicionamiento de la marca y ayuden a establecer puntos de paridad o puntos de diferencia. Algunas de estas apelaciones o ideas se relacionan directamente con el desempeño del producto o servicio (la calidad, la economía o el valor de la marca); otras se vinculan con consideraciones más extrínsecas (la marca como contemporánea, popular o tradicional).

Decidir los medios de comunicación

Las empresas deben asignar su presupuesto de comunicación de marketing a los nueve modos principales de comunicación: publicidad, redes sociales y en línea, comunicación móvil, marketing directo, eventos y experiencias, boca en boca, propaganda y relaciones públicas, venta personal y empaque. Dentro de la misma industria, las empresas difieren considerablemente en sus opciones de medios y canales. Avon concentra sus fondos de promoción en ventas personales, mientras que Revlon gasta mucho en publicidad. Electrolux gastó mucho en una fuerza de ventas puerta a puerta durante años, mientras que Hoover se basó más en la publicidad.

Las empresas siempre buscan maneras de ganar eficiencia sustituyendo una herramienta de comunicación por otra. Muchos están reemplazando alguna actividad de ventas de campo con anuncios, correo directo y telemercadeo. La capacidad de sustitución entre las herramientas de comunicación explica por qué las funciones de marketing necesitan estar coordinadas.

DEFINICIÓN DE LA MEZCLA DE COMUNICACIONES DE MARKETING

La comunicación no se limita a la publicidad. Los clientes llegan a conocer una marca a través de una variedad de puntos de contacto, que incluyen clubes en línea y comunidades de consumidores, ferias comerciales, marketing de eventos, patrocinio, visitas a fábricas, relaciones públicas y comunicados de prensa, y marketing de causas sociales. Para comunicar de manera efectiva su propuesta de valor a su público objetivo, una empresa debe desarrollar una campaña de comunicación de marketing integrada que abarque diferentes medios. Considere cómo BMW ha construido la marca MINI Cooper en los Estados Unidos atrayendo la atención a través de su uso creativo de diversos formatos de medios.

MINI Cooper. Cuando BMW lanzó el nuevo MINI Cooper en Estados Unidos en el 2002, utilizó una amplia mezcla de medios: vallas publicitarias, carteles, Internet, impresos, relaciones públicas, product placement y actividades de base. Muchos de estos estaban vinculados con un sitio web diseñado de manera inteligente que presentaba información del producto y de los distribuidores. El automóvil fue colocado sobre camionetas Ford Excursion en 21 exposiciones automotrices a lo largo de Estados Unidos; se utilizó como asiento en un estadio deportivo y apareció en la página central de la revista Playboy. Integrada con gran imaginación, la campaña creó una lista de espera de seis meses para recibir el MINI Cooper. A pesar de su presupuesto de comunicación relativamente limitado, desde entonces la marca ha seguido creando campañas innovadoras y premiadas. En especial, MINI ha utilizado la publicidad exterior en forma creativa: dos palmeras curvadas plantadas junto a un veloz MINI crearon en una valla publicitaria la ilusión de velocidad y poder; una pantalla digital saludaba de manera personal a los conductores de MINI que pasaban por ahí utilizando la señal de un circuito de radio colocado dentro de sus llaveros, y un MINI real colocado a un lado de un edificio se movía hacia arriba y hacia abajo, como un yo-yo. Una nueva campaña mundial llamada "Not Normal" presenta el carácter fuerte e independiente del vehículo a través de los medios tradicionales y digitales. El MINI, que ahora se vende en 100 países, ha ampliado su línea a seis modelos, incluyendo un convertible, un vehículo de dos puertas, el modelo de cuatro puertas Clubman y la camioneta Countryman. La introducción de estos productos refuerza la idea de que el MINI es ágil, versátil y divertido de conducir, además la campaña de marketing integrado propicia una mayor conexión emocional con los conductores.[11]

Es posible evaluar las actividades del marketing integrado en términos de la eficacia y la eficiencia con que influyen en la consciencia de marca y crean, mantienen o fortalecen las asociaciones de marca e imagen. Aunque Volvo invierte en investigación y desarrollo, así como emplea publicidad, promociones y otras comunicaciones para reforzar la asociación de su marca con la "seguridad", también patrocina eventos para asegurarse de ser considerada una marca activa, contemporánea y vigente. De manera especial, los patrocinios de Volvo incluyen torneos de golf y el tour de golf profesional europeo, la carrera Volvo Ocean, la famosa exhibición hípica de Gothenburg y eventos culturales.

La combinación de medios de comunicación identifica los diferentes modos de comunicación que utilizará una empresa para informar al público objetivo sobre sus ofertas. Los formatos de medios más comunes son la publicidad, la comunicación en línea y en redes sociales, la comunicación móvil, el marketing directo,



Fuente: culture-images GmbH/Alamy Stock Photo

>> La campaña de comunicación para el lanzamiento en Estados Unidos del MINI Cooper de BMW utilizó una amplia combinación de medios de una manera imaginativa que potenció el presupuesto y creó una lista de espera de seis meses para el vehículo.

los eventos y las experiencias, el boca en boca, la propaganda y las relaciones públicas, la venta personal y el empaque. Los aspectos clave de estos formatos de comunicación se resumen a continuación:[12]

- La **publicidad** es cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado a través de medios impresos (periódicos, revistas, folletos, libros, volantes , directorios), medios de difusión (radio y televisión), medios en redes y medios de exposición (vallas publicitarias, letreros, carteles, empaque exterior, insertos en el empaque , anuncios en separatas y exhibiciones en puntos de venta). La publicidad crea una imagen a largo plazo para un producto (anuncios de Coca-Cola) o desencadena ventas rápidas (un anuncio de Macy's para una venta de fin de semana). Ciertas formas de publicidad, como la televisión, requieren de un gran presupuesto, mientras que otras formas, como los anuncios en línea dirigidos, no lo necesitan. La mera presencia de publicidad en los medios masivos podría tener un efecto en las ventas: los consumidores podrían creer que una marca muy publicitada debe ser de buena calidad.[13]
- **La comunicación en línea y en las redes sociales** involucra actividades y programas en línea diseñados para captar clientes o prospectos y, directa o indirectamente, crear consciencia, mejorar la imagen o generar ventas de productos y servicios (sitios web, correos electrónicos, anuncios de búsqueda, anuncios gráficos, blogs de la empresa, salas de chat de terceros, foros, mensajes de Facebook y Twitter y canales y videos de YouTube). El marketing y los mensajes en línea adoptan muchas formas para interactuar con los consumidores cuando están en el modo de búsqueda activa o cuando simplemente se encuentran navegando en línea en busca de algo que hacer.
- **La comunicación móvil** es una forma especial de comunicación en línea que coloca mensajes en los teléfonos celulares, teléfonos inteligentes o tabletas de los consumidores (mensajes de texto, comunicación en línea y comunicación en redes sociales). Cada vez más, el marketing en línea y las redes sociales dependen de formas móviles de comunicación, como teléfonos inteligentes o tabletas. La comunicación móvil es oportuna (los mensajes son muy sensibles al tiempo: reflejan cuándo y dónde está un consumidor) y omnipresente, lo que significa que los mensajes están siempre al alcance de la mano de los consumidores.
- **El marketing directo** implica el uso de correo postal, teléfono, correo electrónico, mensajería en línea o interacción en persona para comunicarse directamente con clientes y posibles clientes específicos o solicitarles respuestas o diálogos. El advenimiento del análisis de datos les ha brindado a los especialistas en marketing la oportunidad de aprender aún más sobre los consumidores y desarrollar una comunicación de marketing más personal y relevante.
- **Los eventos y las experiencias** son actividades y programas patrocinados por la empresa y diseñados para crear interacciones con los consumidores relacionadas con la marca. Entre los ejemplos tenemos los deportes, las artes, el entretenimiento, los festivales, las visitas a fábricas, los museos de empresas y las actividades callejeras, así como los eventos por causas y actividades menos formales. Los eventos y experiencias ofrecen numerosas ventajas siempre que sean atractivos e implícitos, lo que significa una venta indirecta.
- **El boca en boca** consiste en la transmisión de información de persona a persona mediante la comunicación oral. Las redes sociales se aprecian como una instancia específica de boca en boca, donde la comunicación personal ocurre en línea y es observable por otros. Los especialistas en marketing influyen en el boca en boca que ocurre naturalmente, así como ayudan a crearlo al "sembrar" un mensaje que probablemente involucre a los consumidores y conduzca a una comunicación boca en boca relacionada con la empresa y sus ofertas.
- **La *publicity* y las relaciones públicas** abarcan una variedad de programas dirigidos internamente a los empleados de la empresa o externamente a los consumidores, otras empresas, el gobierno y los medios para promover o proteger la imagen de una compañía o las comunicaciones de sus productos individuales (comunicados de prensa, discursos, seminarios, informes anuales, donaciones de caridad , publicaciones, relaciones comunitarias, grupos de presión, medios de identidad y revistas de la empresa). Los especialistas en marketing tienden a subestimar la propaganda y las relaciones públicas; sin embargo, un programa bien pensado y coordinado con los otros elementos de la mezcla de comunicaciones es muy efectivo, especialmente si una empresa necesita desafiar los conceptos erróneos de los consumidores. El atractivo de las relaciones públicas y la *publicity* se basa en su alta credibilidad: las noticias y los reportajes son más auténticos y creíbles para los lectores que los anuncios.
- **La venta personal** es un proceso en el que un vendedor trata de convencer a un comprador para que adquiera un producto o servicio en particular. La venta personal implica una comunicación cara a cara y depende en gran medida de las habilidades y capacidades de persuasión del vendedor. La venta personal se lleva a cabo en uno de dos formatos: (1) a través del comercio minorista, donde un vendedor interactúa con clientes potenciales que vienen a preguntar sobre un producto y (2) a través del marketing directo al consumidor, donde un vendedor visita a los compradores potenciales para informarles sobre la oferta de la empresa.
- **El empaque** es una forma efectiva de comunicación, especialmente en el caso de decisiones que se toman en el punto de venta. El estilo del producto, la forma y el color del empaque, la decoración de la tienda y los artículos de papelería de la empresa comunican una imagen a los compradores y dan una impresión que fortalece o debilita la visión que el cliente tiene de la empresa.

El auge de los medios digitales brinda a los especialistas en marketing una serie de nuevas formas de interactuar con los clientes y los clientes potenciales. Podemos agrupar las opciones de comunicación en tres categorías.[14] Los *medios pagados* incluyen anuncios de televisión, revistas y desplegables , búsqueda pagada y patrocinios, todo lo cual permite a los especialistas en marketing mostrar su anuncio o marca por una tarifa. Los *medios propios* son canales de comunicación que los especialistas en marketing realmente poseen, como el folleto de una empresa o marca, el empaque de un producto, un sitio web, un blog, una página de Facebook o una cuenta de Twitter. Los *medios devengados* son flujos en los que los consumidores, la prensa u otras personas ajenas voluntariamente comunican algo sobre la marca a través del boca en boca, rumores o métodos de marketing viral. Las redes sociales juegan un papel clave en los medios ganados.[15]

Los diferentes formatos de los medios de comunicación y las formas en que funcionan en conjunto para crear una campaña de *comunicación de marketing integrada* se analizan con más detalle en el capítulo 14. Los temas relacionados con las ventas personales y la gestión de la fuerza de ventas de una empresa se analizan con más detalle en el capítulo 15.

DESARROLLO DE UN PLAN DE MEDIOS

El planificador de medios debe determinar los vehículos más rentables dentro de cada tipo de medio elegido. Así, por ejemplo, el anunciante que decide comprar 30 segundos de publicidad en la red de televisión paga 100 000 dólares por un programa nuevo, 500 000 dólares por un programa popular en horario de máxima audiencia como *The Voice* o más de 5 millones de dólares por el Super Bowl. Estas decisiones son cruciales: el costo promedio para producir un comercial de televisión nacional de 30 segundos es de aproximadamente 300 000 dólares,[16] por lo que puede costar tanto publicar un anuncio una vez en una red de televisión como crearlo y producirlo. Los planificadores de medios utilizan medidas de eficacia más sofisticadas y las emplean en modelos matemáticos para llegar a la mejor combinación de medios.[17]

Los planificadores de medios deben considerar factores como el tamaño de la audiencia, la composición y el costo de los medios y luego calcular el costo por cada mil personas alcanzadas. Primero, considere la *calidad de la audiencia*. Para un anuncio de loción para bebés, una revista leída por 1 millón de padres jóvenes tiene un valor de exposición de 1 millón de compradores potenciales; si es leída por 1 millón de adolescentes, tiene un valor de exposición de casi cero. Segundo, considere la *probabilidad de atención de la audiencia*. Los lectores de algunas revistas prestan más atención a los anuncios que los lectores de otras. Tercero, está la *calidad editorial* del medio, es decir, su prestigio y credibilidad. Es más probable que las personas crean en un anuncio de radio o televisión cuando aparece dentro de un programa que les gusta. En cuarto lugar, tenga en cuenta el valor de las *políticas de colocación de anuncios* y los servicios adicionales, como las ediciones regionales o profesionales, así como los requisitos de tiempo de entrega de las revistas.

Los programas de comunicación involucran una gama de diferentes medios que deben transmitir sin problemas el mensaje deseado al público objetivo. Ocean Spray, una cooperativa agrícola de productores de arándanos, ha utilizado una variedad de vehículos de comunicación para cambiar las ventas.



Fuente: Douglas Graham/CQ Roll Call/Getty Images

>> Ocean Spray revirtió una década de disminución de las ventas con su campaña *Straight form the Bog,* que introdujo innovaciones de productos y abarcó toda la gama, desde anuncios impresos y de televisión hasta recorridos por ciénagas y un restaurante emergente.

Ocean Spray. Al enfrentar una fuerte competencia, una serie de tendencias adversas de consumo y casi una década de ventas decrecientes, Ocean Spray decidió relanzar el arándano como "la pequeña fruta sorprendentemente versátil que satisface los requerimientos de la vida moderna", para ello, implementaron una verdadera campaña de 360 grados que usó todas las facetas de las comunicaciones de marketing con el fin de llegar a los consumidores en diversos entornos. La intención era apoyar toda la gama de productos (salsa de arándano, jugos de fruta y arándanos deshidratados en diferentes formas) y destacar el hecho de que la marca nació en las ciénagas de cultivo de los arándanos y permanecía allí. La agencia pensó contar una historia auténtica, honesta y, tal vez, sorprendente llamada "Straight from the Bog". La campaña estaba diseñada para resaltar también dos beneficios fundamentales de la marca (que los productos de Ocean Spray tienen buen sabor y que son buenos para la salud). Las relaciones públicas desempeñaron un papel fundamental. Se llevaron ciénagas en miniatura a Manhattan y aparecieron en un segmento del programa Today de NBC. Una "gira de ciénagas a lo largo de Estados Unidos" trasladó la experiencia a Los Ángeles y Chicago. En la publicidad televisiva e impresa aparecían dos agricultores (representados por actores) parados en una ciénaga que les llegaba a la cintura y hablaban, generalmente con sentido del humor, sobre lo que hacían. La campaña incluyó un sitio web, exhibidores en las tiendas y eventos para los consumidores y miembros de la cooperativa de agricultores. Asimismo, la innovación del producto resultó crucial: se lanzaron nuevas mezclas de sabores y una línea de jugos con versiones ligeras y dietéticas, así como los arándanos Craisins deshidratados y endulzados. Otros elementos fueron un restaurante *pop-up* en una ciénaga creada en el Rockefeller Center de Nueva York, donde los ganadores de un concurso de maridajes de arándanos en Facebook fueron agasajados con aperitivos y bebidas elaborados con productos Ocean Spray. Además, una promoción de año bisiesto instaba a los consumidores a "dar el salto" a Craisins. La campaña dio en el blanco, aumentando las ventas una media del 10% en sus primeros cinco años, a pesar del continuo declive de la categoría de zumos de fruta..[18]

Ganar el Super Bowl de la publicidad

El Super Bowl atrae a la audiencia más grande de la televisión: más de 100 millones de espectadores se conectan para ver la transmisión. Con una audiencia tan grande, un espacio publicitario de 30 segundos se vendió por más de 5,5 millones de dólares.[19] A pesar de su alto costo, se argumenta que en comparación con los anuncios de televisión regulares, los anuncios del Super Bowl son, de hecho, una ganga cuando se tiene en cuenta su enorme audiencia. Los Super Bowls recientes han sido vistos por entre 110 y 115 millones de personas cada año, lo que significa que a un costo de 5 millones de dólares, un anuncio de Super Bowl de 30 segundos cuesta entre 4 y 5 centavos por espectador. En realidad, esto podría ser inferior al costo medio de la publicidad en una red nacional, donde el costo por espectador oscila entre 8 y 10 céntimos.

Sumado a su rentabilidad relativa, la publicidad del Super Bowl es más impactante, dado que el juego se ve en una pantalla grande de alta definición. Gracias al estatus icónico de la publicidad del Super Bowl, varios de los comerciales se reproducen indefinidamente en las redes sociales, por lo que llegan a una audiencia mayor que el tiempo de aire comprado directamente. De hecho, diversos anunciantes del Super Bowl desarrollan sofisticadas campañas de publicidad y redes sociales que atraen a millones de espectadores adicionales.

Muchos de los anuncios del Super Bowl tienen ahora un nuevo propósito: provocar curiosidad e interés para que los consumidores entren a Internet, participen en las redes sociales y hagan comentarios con la finalidad de obtener información más detallada. Los más populares (como un anuncio del Honda CR-V donde Matthew Broderick interpreta a su personaje de película Ferris Bueller, otro de Volkswagen en el que un niño pequeño actúa el papel de Darth Vader y Alexa pierde la voz de Amazon) han sido vistos decenas de millones de veces en YouTube. Cada vez resulta más común que los anuncios se transmitan en línea antes que en el juego, ya que las empresas tratan de aprovechar al máximo su poder de relaciones públicas y en redes sociales.

Determinación del alcance, la frecuencia y el impacto de los medios. La selección de medios tiene como objetivo encontrar los medios más rentables para ofrecer la cantidad y el tipo de exposición deseados al público objetivo. ¿Qué queremos decir con el número deseado de exposiciones? El anunciante busca un objetivo de comunicación específico y una respuesta del público meta, lo que generalmente involucra el grado de conocimiento generado de la marca . La cantidad de exposiciones necesarias para alcanzar un cierto nivel de conocimiento de la audiencia depende del alcance, la frecuencia y el impacto de los medios elegidos:

- *Alcance* (R). Número de personas u hogares expuestos a un horario particular de medios al menos una vez durante un período específico.
- *Frecuencia* (F). Número de veces dentro del período específico que una persona o un hogar promedio están expuestos al mensaje.
- *Impacto* (I). Valor cualitativo de una exposición a través de un medio determinado (de esta manera, un anuncio de comida tendrá mayor impacto en la revista *Bon Appétit* que en *Fortune*).

La consciencia del público será mayor cuanto mayores sean el alcance, la frecuencia y el impacto de las exposiciones. En este caso existen compensaciones importantes. Supongamos que el planificador tiene un presupuesto de publicidad de 1 millón de dólares y que el costo por millar de exposiciones de calidad promedio es de 5 dólares. Esto significa 200 millones de exposiciones (1 000 000 ÷ [$5/1 000]). Si el anunciante busca una frecuencia promedio de exposición de 10, llega a 20 millones de personas (200 000 000 ÷ 10) con el presupuesto determinado. Pero si el anunciante desea medios de mayor calidad que cuestan 10 dólares por millar de exposiciones, solamente podrá llegar a 10 millones de personas a menos que esté dispuesto a disminuir la frecuencia de exposición deseada.

La relación entre alcance, frecuencia e impacto se plasma en los siguientes conceptos:

- *Número total de exposiciones (E).* Es el alcance multiplicado por la frecuencia promedio; es decir, E = R × F, que también se conoce como puntuación bruta de audiencia (GRP, por sus siglas en inglés). Si un horario de medios determinado llega al 80% de los hogares con una frecuencia promedio de exposición de tres, ese horario tiene una GRP de 240 (80 × 3). Si otro horario de medios tiene una GRP de 300, su peso será mayor, pero no es posible determinar el peso específico del alcance y de la frecuencia.
- *Número ponderado de exposiciones (WE).* Es el alcance multiplicado por la frecuencia promedio y cuyo resultado se multiplica por el impacto promedio, es decir, WE = R × F × I.

El alcance es más importante cuando se lanzan nuevos productos, marcas acompañantes, extensiones de marcas reconocidas y marcas que se compran con poca frecuencia; o cuando la meta es un mercado no definido. La frecuencia es más importante donde existen fuertes competidores, cuando es necesario contar una historia compleja, cuando existe una alta resistencia del consumidor o en el caso de un ciclo de compra frecuente. Una razón fundamental para la necesidad de repetición es el olvido. Cuanto mayor sea la tasa de olvido asociada con una marca, una categoría de productos o un mensaje, mayor será el nivel requerido de repetición.[21]

Selección de tiempo y asignación de medios. Al elegir los medios, el anunciante debe tomar una decisión tanto de macroprogramación como de microprogramación. La **decisión de macroprogramación** está relacionada con las estaciones y el ciclo económico. Suponga que el 70% de las ventas de un producto ocurren entre junio y septiembre. La empresa varía sus gastos de comunicación para seguir el patrón estacional, oponerse al patrón estacional o permanecer constante durante todo el año. La **decisión de microprogramación** exige la asignación de los gastos de comunicación en un período corto para obtener el máximo impacto. Suponga que la compañía decide comprar 30 anuncios de radio en septiembre. Los mensajes de comunicación para el mes se concentran, se dispersan de forma continua a lo largo del mes o de manera intermitente.

El patrón elegido deberá cumplir con los objetivos de comunicación y considerar tres factores. La rotación de compradores expresa la tasa a la que entran nuevos compradores al mercado; mientras más alta sea esta tasa, más continua deberá ser la publicidad. La tasa de compra es el número de veces que el comprador promedio adquiere el producto durante el período; a mayor frecuencia de compra, mayor continuidad deberá tener la publicidad. La tasa de olvido es la rapidez con que el comprador olvida la marca: a mayor tasa de olvido, más continua deberá ser la publicidad.

Al lanzar un nuevo producto, el anunciante debe elegir entre continuidad, concentración, intermitencia y pulso.

- *Continuidad.* Significa exposiciones que aparecen regularmente durante un período determinado. Por lo general, los anunciantes utilizan la publicidad continua en situaciones de mercados en expansión, para artículos que se compran con frecuencia y en categorías de compradores estrechamente definidas.
- *Concentración.* Consiste en gastar todo el presupuesto de publicidad en un solo período. Esto tiene sentido en el caso de productos con una temporada de ventas o relacionados con una festividad.
- *Intermitencia.* Implica anunciarse durante un período seguido de otro período sin publicidad, seguido a su vez de un segundo período de actividad publicitaria. Es útil cuando el presupuesto es limitado, el ciclo de compra es relativamente poco frecuente o cuando se trata de artículos de temporada.
- *Pulso.* Es publicidad continua a niveles bajos reforzada periódicamente por oleadas de mayor actividad. Aprovecha las ventajas de la publicidad continua y de la intermitencia para crear una estrategia de programación intermedia. Quienes están a favor de las pulsaciones consideran que el público captará el mensaje con mayor profundidad y a un costo menor para la empresa.[22]

La compañía debe decidir cómo asignará su presupuesto de publicidad respecto al espacio y al tiempo. La empresa hace "compras nacionales" cuando coloca anuncios en cadenas de televisión nacionales o en revistas de circulación nacional. Hace "compras de espacios" cuando adquiere tiempo de televisión solo en unos cuantos mercados o en ediciones regionales de revistas. Estos mercados se denominan **áreas de influencia dominante**. La empresa hace "compras locales" cuando se anuncia en diarios, radio o sitios exteriores a nivel local.

Desarrollar el enfoque creativo

El impacto de la campaña de comunicación de una empresa depende no solo de lo que dice, sino (y de manera más crucial), de cómo lo dice. La ejecución creativa es decisiva.[23]

ESTRATEGIA CREATIVA

La eficacia de las comunicaciones depende de qué tan bien se expresa un mensaje, así como de su contenido. Si una comunicación es ineficaz, tal vez se deba a que se utilizó el mensaje equivocado o a que el mensaje correcto fue mal expresado. Las estrategias creativas son la manera en que los especialistas en marketing traducen sus mensajes en una comunicación específica. De manera general, se clasifican como mensajes informativos o transformadores .[24]

Mensajes informativos. Un **mensaje informativo** profundiza sobre los atributos o beneficios del producto o servicio. Ejemplos en el área de publicidad son los anuncios de solución de problemas (Aleve ofrece el alivio más prolongado para el dolor), anuncios de demostración de productos (Thompson Water Seal es capaz de resistir la lluvia intensa, la nieve y el calor), anuncios de comparación de productos (AT&T ofrece la red móvil 4G más grande) y testimoniales de patrocinadores desconocidos o famosos (LeBron James, fenomenal jugador de la NBA, anuncia McDonald's, Nike, Samsung, Sprite y otras marcas). Los mensajes informativos suponen un procesamiento estrictamente racional de la comunicación por parte del consumidor. Imperan la lógica y la razón.

La investigación académica ha revelado datos importantes sobre las apelaciones informativas y su relación con los argumentos unilaterales frente a los bilaterales. Se podría esperar que las presentaciones unilaterales que elogian un producto sean más efectivas que los argumentos bilaterales que también mencionan las deficiencias. Sin embargo, los mensajes bilaterales son más apropiados, especialmente, cuando se deben superar las asociaciones negativas.[25] Estos mensajes son más efectivos con audiencias mejor educadas y con aquellos que inicialmente se oponen.[26]

El orden en que se presentan los argumentos es importante.[27] En un mensaje unilateral, mostrar primero el argumento más fuerte despierta atención e interés, lo cual es importante en los medios donde la audiencia no presta atención al mensaje completo. Con una audiencia cautiva, una presentación culminante podría ser más efectiva. En el caso de un mensaje bilateral, si el público muestra oposición en un inicio, el comunicador debería iniciar con el argumento en contra y concluir con su argumento más fuerte.

Mensajes transformadores. Un mensaje transformador profundiza sobre un beneficio o una imagen que no tiene relación con el producto. Podría descubrir al tipo de persona que utiliza una marca (VW se dirigió a personas jóvenes y activas con su famosa campaña de "Drivers Wanted") o la clase de experiencia que deriva de su uso (durante años Pringles anunciaba, "Once You Pop, The Fun Don't Stop"). Los mensajes transformadores con frecuencia intentan despertar emociones que impulsen a la compra.[28]

Los comunicadores utilizan mensajes negativos basados en sentimientos como el miedo, la culpa y la vergüenza para lograr que la gente haga cosas (cepillarse los dientes, hacerse una revisión médica anual) o deje de hacerlas (fumar, abusar del alcohol, comer en exceso). Los mensajes de miedo funcionan mejor cuando no son demasiado fuertes, cuando la credibilidad de la fuente es alta y cuando la comunicación promete, de manera creíble y eficaz, aliviar el miedo que despierta el mensaje. Los mensajes son más persuasivos cuando discrepan de manera moderada con las creencias del público. Decir exclusivamente lo que el público ya cree solo reforzará sus creencias; mientras que los mensajes que se alejan mucho de dichas creencias suelen ser rechazados.[29]

Los comunicadores utilizan mensajes emocionalmente positivos basados en el sentido del humor, el amor, el orgullo y la alegría. Los dispositivos motivacionales o de "intereses prestados" (como bebés lindos, cachorros juguetones, música popular o mensajes sexuales atractivos) se emplean con frecuencia para captar la atención y aumentar el involucramiento con un anuncio. Se cree que estas técnicas son necesarias en el difícil entorno de los nuevos medios de procesamiento de baja participación y mensajes competitivos. Sin embargo, las tácticas para captar la atención también podrían desvirtuar la comprensión, agotar rápidamente su acogimiento o restarle importancia al producto. Así, descifrar la manera de sobresalir entre la saturación y transmitir el mensaje deseado constituyen todo un desafío.

La magia de la publicidad consiste en dar vida a los conceptos abstractos en la mente del consumidor meta. En un anuncio impreso, el comunicador debe decidir el encabezado, el texto publicitario, la ilustración y los colores.[30] En un mensaje de radio, el comunicador debe elegir palabras, cualidades de la voz y vocalizaciones. El tono de un locutor que anuncia un automóvil usado debe ser diferente del que anuncia un vehículo nuevo de lujo. Si el mensaje se transmite por televisión o en persona, se deben planear todos estos elementos, además del lenguaje corporal. Si el mensaje se transmite por Internet deberán establecerse la disposición, las fuentes, los gráficos y cualquier otro elemento de información visual y verbal.

ELECCIÓN DE LA FUENTE DEL MENSAJE

Las investigaciones han revelado que la credibilidad de la fuente es fundamental para la aceptación de un mensaje. Las tres fuentes de credibilidad nombradas con mayor frecuencia son la experiencia, la confiabilidad y la simpatía.[31] La experiencia es el conocimiento especializado que posee el comunicador para respaldar la aseveración. La confiabilidad describe qué tan objetiva y honesta parece ser la fuente. Los amigos son más confiables que los extraños o los vendedores, y la gente a la que no se le paga por anunciar un producto se le considera más confiable que la que sí recibe una remuneración. La simpatía describe el atractivo de la fuente medido en términos de franqueza, sentido del humor y naturalidad.

La fuente con mayor credibilidad podría tener altas puntuaciones en las tres dimensiones (experiencia, confiabilidad y simpatía). Las empresas farmacéuticas desean que los médicos testifiquen sobre los beneficios de sus productos porque gozan de alta credibilidad. Charles Schwab se convirtió en la pieza central de los anuncios elaborados para su empresa de intermediación financiera de descuento, con un valor mayor a los 4 000 millones de dólares, a través de las campañas publicitarias corporativas "Talk to Chuck" y "Own Your Tomorrow".

Los mensajes transmitidos por fuentes atractivas o populares atraen la atención y son de mayor recordación, por lo que algunos anunciantes utilizan celebridades como portavoces.[32] La sección "Visión de marketing: Recomendación de celebridades como estrategia del mensaje" se enfoca en el uso adecuado de testimoniales. Por otro lado, algunos especialistas en marketing están utilizando individuos comunes en sus anuncios para lograr mayor realismo y evitar el escepticismo de los consumidores. Ford presentó clientes reales que fueron invitados a dar una conferencia de prensa para describir sus vehículos. Red Lobster utilizó chefs de sus restaurantes para destacar las virtudes de su menú.[33]

Si una persona tiene una actitud positiva ante una fuente y un mensaje, o una actitud negativa ante ambos, se dice que existe un estado de congruencia. Sin embargo, ¿qué ocurre si un consumidor escucha a una celebridad que le simpatiza alabando a una marca que le disgusta? Algunos investigadores creen que habrá un cambio de actitud para aumentar la cantidad de congruencia entre las dos evaluaciones.[34] El consumidor terminará por respetar a la celebridad un poco menos o a la marca un poco más. Si se encuentra con la misma celebridad alabando otras marcas que le disgustan, tarde o temprano desarrollará un punto de vista negativo sobre esa celebridad y mantendrá actitudes negativas hacia las marcas que promueve. El **principio de congruencia** significa que los comunicadores usen su buena imagen para reducir algunos sentimientos negativos hacia una marca, pero que en el proceso podrían perder cierta estima del público.

DESARROLLO DE LA EJECUCIÓN CREATIVA

Una herramienta práctica para facilitar la discusión sobre la ejecución creativa es el esquema ADPLAN desarrollado por el experto en publicidad de la Escuela de Administración de Kellogg, Derek Rucker.[35] Una vez que una agencia o un equipo creativo proporciona un *storyboard* (guión gráfico) o una ejecución publicitaria, ADPLAN ayuda al estratega a considerar factores importantes que facilitan el éxito y/o señalan dónde es posible dar pasos en falso. La sigla ADPLAN (en inglés) engloba seis dimensiones: atención, distinción, posicionamiento, vinculación, amplificación y valor neto.

- La **atención** indica si un anuncio atraerá el interés de la audiencia objetivo. Esto refleja tanto la captura inicial como el interés sostenido. Por ejemplo, si un consumidor que comienza a escuchar un anuncio que se transmite en YouTube recibe el mensaje "omitir anuncio" después de cinco segundos, el anuncio no habrá captado suficiente atención y el mensaje de la empresa probablemente no será escuchado. Al reconocer este problema, Geico creó un anuncio de 5 segundos que no se podía omitir. Otras marcas han abordado este problema mediante el uso de contenido creativo atractivo que la gente quiere ver hasta el final.
- La **diferenciación** evalúa si un anuncio utiliza temas, contenido o dispositivos creativos que lo distinguen de otros anuncios de la categoría o en general. Por ejemplo, el histórico anuncio del Super Bowl "1984" de Apple, a pesar de que solo se emitió una vez, logró una gran distinción porque presentaba altos valores de producción que representaban a Apple como un héroe en una distopía tecnológica. Por el contrario, muchos comerciales automotrices locales parecen redundantes.
- El **posicionamiento** describe si un anuncio sitúa a la marca en la categoría correcta, brinda un gran beneficio y ancla el beneficio con una razón para que los clientes crean el mensaje. Esta dimensión es una verificación de que el posicionamiento deseado finalmente se transmite en la ejecución. Por ejemplo, Old Spice realizó una campaña famosa que enfatizaba que era el gel de baño más masculino disponible.
- La **vinculación** comunica si el público objetivo recordará la ejecución creativa. Con frecuencia, no es suficiente que el público objetivo recuerde haber visto un anuncio. Un fuerte vínculo entre la creatividad y el mensaje asegurará que los clientes objetivo recuerden la marca que se presentó. Es posible, por ejemplo, que una persona recuerde un anuncio, pero olvide su mensaje. Durante varios años, Ameriquest Mortgage publicó comerciales del Super Bowl que a la gente le encantaban, pero que no recordaban qué marca promocionaban.
- La **amplificación** capta si los pensamientos de las personas sobre un anuncio son positivos o negativos. Por ejemplo, Nike emitió un anuncio en el que aparecía Collin Kaepernick, tras la negativa del

exjugador de la NFL a ponerse de pie con el himno nacional en protesta por la injusticia racial, que recibió reacciones positivas y negativas de los consumidores. Las marcas buscan obtener pensamientos principalmente positivos de su público objetivo. La amplificación de los pensamientos positivos es importante porque origina la formación de actitudes favorables y, en última instancia, a la compra.

- El **valor neto** se refiere a cómo un anuncio encaja con la herencia de una marca y las asociaciones establecidas. Por ejemplo, la marca BMW se asocia con un alto rendimiento. Como consecuencia, uno de los objetivos de BMW es asegurarse de que los nuevos anuncios no amenacen o socaven este valor.

Aunque la herramienta ADPLAN pretende orientar los debates estratégicos sobre la publicidad, cada uno de sus elementos es posible de medir empíricamente. Por lo tanto, el marco sirve como un medio para fomentar conversaciones más profundas sobre la publicidad, así como para orientar las pruebas y las mediciones. Tenga en cuenta que ADPLAN está destinado a funcionar solo como un aspecto del esfuerzo de un estratega para evaluar la producción creativa. Los estrategas deben desarrollar un *brief* creativo (resumen) adecuado y considerar el propósito del anuncio (por ejemplo, si el resultado deseado es consciencia o persuasión), la idoneidad del canal de medios y el presupuesto de publicidad de la empresa.[36]

Medir los resultados de la comunicación

Los altos directivos desean conocer los resultados e ingresos obtenidos a raíz de sus inversiones en comunicación. Sin embargo, con demasiada frecuencia, sus directores de comunicación solo proporcionan datos sobre insumos y gastos: recopilación de recortes de prensa, número de anuncios colocados o costos de medios. Hablando con justicia, los directores de comunicación intentan traducir los insumos en resultados intermedios como el alcance y la frecuencia (el porcentaje del mercado meta expuesto a la comunicación y el número de exposiciones), puntuaciones de recordación y reconocimiento; cambios de persuasión y cálculos de costo por millar.

Después de implementar el plan de comunicación, los especialistas en marketing deben medir su efectividad. La investigación sobre el impacto de la comunicación busca determinar el grado en que la comunicación de una empresa ha sido eficaz para lograr sus objetivos.[37] La eficacia de la comunicación se mide desde dos perspectivas: del lado de la oferta y del lado de la demanda.

Por el *lado de la oferta*, medir la eficacia de la comunicación tiene como objetivo evaluar la cobertura de los medios, por ejemplo, la cantidad de segundos que la marca es claramente visible en una pantalla de televisión o las pulgadas de columna de recortes de prensa que mencionan la marca.

Aunque los métodos del lado de la oferta brindan medidas cuantificables, equiparar la cobertura de los medios con la exposición publicitaria ignora el contenido de las comunicaciones respectivas.[38] El anunciante usa el espacio y el tiempo de los medios para comunicar un mensaje diseñado estratégicamente. La cobertura de los medios y las transmisiones por televisión solo exponen la marca y no necesariamente embellecen su significado de manera directa. Aunque algunos profesionales de las relaciones públicas sostienen que la cobertura editorial positiva vale entre cinco y diez veces el valor publicitario equivalente, el patrocinio rara vez brinda un trato tan favorable.

Por el *lado de la demanda*, medir la efectividad de la comunicación tiene como objetivo evaluar el efecto que la campaña de una empresa tiene en el público objetivo. Para ello, se pregunta a los miembros del público objetivo si reconocen o recuerdan el mensaje, cuántas veces lo vieron, qué puntos recuerdan, cómo se sintieron con el mensaje, cuáles eran sus actitudes previas hacia el producto y la empresa, y cuáles son sus actitudes actuales.

Por ejemplo, los especialistas en marketing encuestan a los espectadores para medir la recordación del evento y sus actitudes, así como las intenciones resultantes hacia el patrocinador. Muchos anunciantes usan pruebas posteriores para evaluar el impacto general de una campaña completa. Si una empresa esperaba aumentar el conocimiento de la marca del 20 % al 50 % y logró aumentarlo solo al 30 %, entonces, no está invirtiendo lo suficiente, sus anuncios son deficientes o ha pasado por alto algún otro factor. Los especialistas en marketing recopilan medidas de comportamiento de la respuesta de la audiencia, como cuántas personas compraron el producto, si les gustó y si hablaron con otros sobre este. Por lo tanto, la mayoría de los anunciantes tratan de medir el efecto de comunicación de un anuncio, es decir, su impacto potencial en la consciencia, el conocimiento o la preferencia.

Las empresas examinan la efectividad de sus campañas de comunicación para determinar si están gastando de más o de menos en publicidad. Una forma de responder a esta pregunta es trabajar con la formulación que se muestra en la Figura 12.4. La participación de los gastos de publicidad de una empresa produce una participación de voz o "share of voice" (proporción de la publicidad de la empresa en ese producto frente a toda la publicidad de productos similares de la competencia) que gana una parte de la mente y el corazón de los consumidores y, en última instancia, una parte del mercado.

Para aumentar la efectividad de su campaña de comunicación, los especialistas en marketing prueban sus anuncios.[39] Con base en el resultado de tales pruebas, el anuncio se modifica de manera que sea más probable que logre su objetivo final. Los críticos de la prueba previa sostienen que las

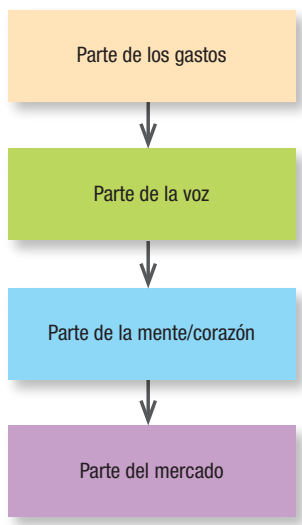


FIGURA **12.4**
Fórmula para medir las diferentes etapas del impacto de la publicidad en las ventas.

agencias diseñan anuncios que se prueban bien, pero que no necesariamente funcionan bien en el mercado. Los defensores afirman que es probable que surja información de diagnóstico útil de las pruebas preliminares, pero que no deben utilizarse como único criterio de decisión. Nike, ampliamente reconocida como una de las mejores anunciantes, es famosa por hacer muy pocas pruebas previas de anuncios.

Además de probar previamente sus campañas de comunicación, los especialistas en marketing miden si influye en las ventas y cómo lo hace. De esta manera, miden el impacto de las ventas con el *enfoque histórico*, que utiliza técnicas estadísticas avanzadas para correlacionar las ventas pasadas con los gastos publicitarios anteriores. Otros investigadores utilizan *datos experimentales* para medir el impacto de la publicidad en las ventas. Un número creciente de investigadores mide el efecto en las ventas de los gastos de publicidad, en lugar de conformarse con medidas del *efecto* de la comunicación.[40] Millward Brown International ha realizado estudios de seguimiento durante años para ayudar a los anunciantes a decidir si su publicidad beneficia a su marca.

VISIÓN DE **marketing**

Recomendación de celebridades como estrategia del mensaje

La buena selección de una celebridad atrae la atención hacia un producto o una marca (como lo descubrió Priceline al elegir al icono de *Star Trek*, William Shatner, como la estrella de sus desaforados anuncios empleados para reforzar su imagen de precios bajos). Otros patrocinadores famosos son Tom Brady para Under Armour, Mark Wahlberg para AT&T, Kristen Bell para Old Navy, Reese Witherspoon para Crate and Barrel y Drew Barrymore para Crocs.

Las extravagantes campañas de Priceline llevan más de una década en el mercado y la decisión de Shatner de recibir opciones sobre acciones como compensación le ha reportado millones de dólares por su trabajo. Asimismo, la celebridad correcta presta su imagen a una marca. Para reforzar su imagen de alto estatus y prestigio, American Express ha utilizado a leyendas del cine como Robert De Niro y Martin Scorsese en sus anuncios.

Las celebridades suelen ser más efectivas cuando tienen credibilidad o personifican un atributo fundamental del producto. La imagen de estadista de Dennis Haysbert para la aseguradora State Farm, el rudo Brett Favre para los jeans Wrangler y la popular cantante y actriz Jennifer Hudson para el programa de pérdida de peso Weight Watchers han sido considerados portavoces adecuados por los consumidores. Sin embargo, Celine Dion no logró agregar glamour (ni ventas) a Chrysler y, aun cuando tenía firmado un contrato de tres años por 14 millones de dólares, le permitieron liberarse de su compromiso. Ozzy Osbourne no parece la mejor opción para anunciar "I Can't Believe It's Not Butter" debido a su aparente confusión continua.

La celebridad debe ser muy reconocida, tener un afecto muy positivo y un alto nivel de "ajuste" con el producto. Paris Hilton, Howard Stern y Donald Trump tienen un alto nivel de reconocimiento, pero un afecto negativo entre muchos grupos. Johnny Depp tiene alto reconocimiento y afecto positivo, pero tal vez no podría parecer relevante para anunciar, por ejemplo, un nuevo servicio financiero. Tom Hanks y Oprah Winfrey podrían anunciar un gran número de productos porque tienen calificaciones sumamente altas respecto a familiaridad y simpatía (lo que en la industria del entretenimiento se denomina factor Q).

Las estrellas desempeñan un papel más estratégico no solo al recomendar un producto, sino ayudando en su diseño, posicionamiento, venta y servicios. Habitualmente, Nike involucra a los deportistas que recomiendan su marca en el diseño de productos. Tiger Woods, Paul Casey y Stewart Cink han ayudado a diseñar, crear prototipos y probar nuevos palos y pelotas de golf en las instalaciones de investigación y desarrollo de golf de Nike. Beyoncé (Pepsi), will.i.am (Intel), Justin Timberlake (Bud Light Platinum), Alicia Keys (BlackBerry) y Taylor Swift (Diet Coke) han sido designados como "embajadores" de sus marcas con diversas obligaciones y responsabilidades creativas.

Algunas celebridades prestan su talento a las marcas sin utilizar su fama de manera directa. Una serie de estrellas de cine y televisión hacen narraciones en comerciales donde no reciben créditos, incluyendo a Jon Hamm (Mercedes-Benz), Morgan Freeman (Visa), Matt Damon (TD Ameritrade), Jeff Bridges (Duracell) y George Clooney (Budweiser). Aunque los anunciantes suponen que algunos espectadores reconocerán sus voces, las principales razones de contratarlos son su talento y habilidad incomparables en el uso de la voz.

El uso de celebridades supone ciertos riesgos. La celebridad podría esperar renovar su contrato o retirarse si no obtiene una suma mayor. Tal como sucede con el lanzamiento de películas y álbumes de música, las campañas con celebridades llegan a ser fracasos muy costosos. Así, el famoso podría perder popularidad o, peor, verse involucrado en un escándalo o una situación embarazosa, como sucedió en el caso de Tiger Woods en un episodio muy publicitado en el 2009. Adicionalmente de revisar con cuidado los antecedentes de las celebridades que contratan, algunos especialistas en marketing prefieren utilizar a más de uno para disminuir la exposición de su marca a los errores de una sola persona.

Otra solución es que los especialistas en marketing creen sus propias celebridades de la marca. La cerveza Dos Equis, importada desde México, aumentó sus ventas en Estados Unidos en más del 20 % durante la reciente recesión al apoyarse en su campaña "Most Interesting Man in the World". Suave, elegante, con acento exótico y barba plateada, el personaje tiene cientos de miles de amigos en Facebook a pesar de ser totalmente ficticio. Los videos de sus proezas tienen millones de reproducciones en YouTube. Dos Equis ha hecho posible que los consumidores "lo llamen" y escuchen una serie de mensajes de voz automáticos.[41]

Resumen

1. El marketing moderno no solo requiere el desarrollo de un buen producto, la fijación de un precio atractivo y permitir que sea accesible a los clientes meta. Las empresas también deben comunicarse con los grupos de interés actuales y potenciales, así como con el público en general.
2. La mezcla de comunicaciones de marketing consta de nueve modos principales de comunicación: publicidad, redes sociales y en línea, comunicación móvil, marketing directo, eventos y experiencias, boca en boca, propaganda y relaciones públicas, venta personal y empaque.
3. El proceso de comunicación está formado por nueve elementos: emisor, receptor, mensaje, medios, codificación, decodificación, respuesta, retroalimentación y ruido. Para transmitir sus mensajes, los especialistas en marketing deben tomar en cuenta la manera en que el público meta suele decodificarlos. Asimismo, deben transmitir el mensaje a través de medios eficientes, que lleguen al público meta, y desarrollar canales de retroalimentación para monitorear su respuesta al mensaje.
4. El desarrollo de comunicaciones eficaces requiere de ocho pasos: 1) identificación del público meta, 2) determinación de los objetivos de comunicación, 3) diseño de las comunicaciones, 4) elección de los canales de comunicación, 5) establecimiento del presupuesto total de comunicaciones, 6) elección de la mezcla de medios, 7) medición de los resultados de la comunicación y 8) administración del proceso de comunicaciones integradas de marketing.
5. Para identificar al público objetivo, el especialista en marketing necesita cerrar cualquier brecha existente entre la percepción pública actual y la imagen deseada. Los objetivos de la comunicación son crear una necesidad de la categoría, aumentar el conocimiento de la marca, mejorar la actitud hacia la marca o impulsar la intención de compra de la marca.
6. El diseño de la comunicación requiere resolver tres cuestiones: qué decir (estrategia del mensaje), cómo decirlo (estrategia creativa) y quién debe decirlo (fuente del mensaje). Los canales de comunicación son personales (defensor, experto y canales sociales) o no personales (medios, ambientes y eventos).
7. Aunque existen otros métodos para fijar el presupuesto de comunicaciones, el más recomendable es el método de objetivo y tarea, el cual requiere que los especialistas en marketing desarrollen presupuestos con base en la definición de objetivos específicos.
8. Al elegir la mezcla de comunicaciones de marketing, los especialistas en marketing deben examinar las distintas ventajas y los costos de cada herramienta de comunicación, así como la posición de la empresa dentro del mercado. También deben considerar el tipo de mercado en el que están vendiendo, la preparación de los consumidores para hacer una compra y la etapa del producto dentro de la empresa, la marca y su ciclo de vida.
9. Para medir la eficacia de la mezcla de comunicaciones de marketing es necesario preguntar a los miembros del público meta si reconocen o recuerdan la comunicación, cuántas veces la vieron, cuáles elementos recuerdan, qué sentimientos les produjo la comunicación y sus actitudes previas y actuales hacia la empresa, la marca y el producto.

LECCIONES DE **marketing**

Red Bull



Fuente: chara_stagram/ Shutterstock

En 1982, el empresario Dietrich Mateschitz sufría de desfase horario durante un viaje a Bangkok. Los lugareños le hablaron de una bebida tónica popular llamada Krating Daeng que podría aliviar sus síntomas de somnolencia y cansancio. Probó la bebida y descubrió que aliviaba su fatiga. Impresionado, Mateschitz lanzó Red Bull GmbH dos años después con el empresario tailandés Chaleo Yoovidhya, propietario de una empresa de bebidas tónicas. La empresa tardó tres años en crear una fórmula de bebida que adaptara el sabor de la bebida tónica a los paladares occidentales. Red Bull se vendió por primera vez en Austria en 1987.

Se anunciaba que Red Bull tenía tres beneficios principales: aumentar la concentración de los estudiantes, mejorar el rendimiento de los atletas y aliviar los síntomas de fatiga de los viajeros de negocios. Además de estos usos, Red Bull se vendía comúnmente como mezclador de alcohol. Las discotecas comenzaron a adoptar Red Bull como una forma más segura para que la gente se divirtiera durante más tiempo sin tener que recurrir a las drogas. Red Bull notó este uso involuntario y utilizó el marketing de guerrilla para afianzar aún más el producto en contextos de celebraciones. La empresa contrató a estudiantes y DJs para servir Red Bull en las fiestas, lo que alentó a otros clientes a probar la bebida.

Después de disfrutar del éxito nacional, Red Bull se expandió en 1992 fuera de Austria a Hungría y Eslovenia. Red Bull continuó su expansión internacional a Alemania y Suiza poco después. Cinco años después, Red Bull comenzó a venderse en Estados Unidos. A pesar de su popularidad en Austria, Red Bull inicialmente tuvo un éxito limitado en estos nuevos mercados, porque fue una de las primeras bebidas en ser etiquetada como bebida energética. Muchos clientes no estaban seguros de cuándo y por qué deberían beber Red Bull.

Para abordar la confusión de los clientes, Red Bull centró el posicionamiento de su producto en torno a un estilo de vida aventurero. Red Bull empleó extensos anuncios que presentaban el famoso eslogan "Red Bull te da alas" para dar a conocer mejor la bebida y sus efectos en los mercados más nuevos. En 1995, Red Bull comenzó a patrocinar atletas y equipos en varios deportes en todo el mundo y, en solo un par de años, su lista de patrocinios creció a cientos de atletas, así como a equipos y eventos deportivos. La empresa se volvió muy activa en la escena de los deportes de motor y patrocinó un equipo de carreras de Fórmula Uno, que en ese momento atrajo una de las audiencias televisivas anuales más altas de todos los eventos deportivos. Años más tarde, la empresa compró su propio equipo de Fórmula Uno. Eventualmente, el equipo Red Bull F1 se convirtió en uno de los equipos de carreras más exitosos del mundo, obteniendo cuatro campeonatos consecutivos del 2010 al 2013. Red Bull ha ampliado su lista de patrocinadores deportivos y propiedad para incluir, entre otros, NASCAR, la NFL, fútbol, BMX, motocross y skate. Los esfuerzos de Red Bull en el patrocinio de atletas y eventos deportivos internacionales ayudaron a hacer de Red Bull una marca global.

Además del marketing deportivo, Red Bull ha invertido mucho en marketing de contenidos para promover la bebida y su estilo de vida asociado. Red Bull estableció Red Bull Media House, una colección de empresas de medios que crean contenido en revistas, películas y televisión, videojuegos, redes sociales y música. Las diversas plataformas han publicado miles de fotos, videos y artículos de personas e ideas que se alinean con la imagen que promueve la marca Red Bull. También se alienta a los fanáticos a subir su propio contenido que muestre el estilo de vida de Red Bull. Red Bull Media House lanzó una película llamada The Art of Flight que rápidamente subió a la cima de la lista de iTunes. La compañía discográfica interna de Red Bull ha ayudado a dar fama a artistas como AWOLNATION y Twin Atlantic. La propia publicación de la compañía, The Red Bulletin, informó una distribución de más de cinco millones de revistas en el 2017. El equipo de redes sociales de Red Bull Media House ha publicado numerosos videos virales que muestran el estilo de vida de los deportes de acción de los usuarios de Red Bull en su propio canal de YouTube. Con más de cinco millones de suscriptores, el canal de YouTube de Red Bull alberga miles de reportajes sobre atletas y eventos deportivos de Red Bull. El marketing de contenidos de Red Bull ha llevado el conocimiento de su marca a niveles más altos y ha incrementado aún más la asociación entre un estilo de vida activo y la empresa.

El enfoque no tradicional de marketing de Red Bull ha convertido a la empresa en una de las marcas más reconocidas del mundo. Lo notable es que la bebida original se ha mantenido más o menos igual a lo largo de los años, con un tamaño, un factor de forma y varios sabores. Red Bull continúa patrocinando a atletas, equipos y eventos famosos en todo el mundo, y ha generado una gran consciencia a través de acrobacias como la inmersión espacial Red Bull Stratos y el evento anual de salto de acantilados Red Bull Rampage. Las ventas de Red Bull alcanzaron aproximadamente 6 800 millones de dólares en el 2018. Red Bull ha mantenido su línea de productos limitada, pero su amplia cartera de marketing continúa haciendo crecer la marca.[42]

Preguntas

1. ¿Cuáles son las mayores fortalezas competitivas de Red Bull a medida que más empresas (como Coca-Cola, Pepsi y Monster) ingresan a la categoría de bebidas energéticas y ganan participación de mercado?, ¿cuáles son los riesgos de competir contra tales potencias?
2. Analice los pros y los contras de las tácticas de marketing no tradicionales de Red Bull. ¿Debería Red Bull hacer publicidad más tradicional?, ¿por qué?
3. Discuta la efectividad de los patrocinios de Red Bull. ¿Dónde debe trazar la línea la empresa?

LECCIONES DE **marketing**

El mejor trabajo del mundo

Posiblemente, la maravilla natural más famosa del mundo, la Gran Barrera de Coral es el arrecife más grande del mundo y el único objeto que se identifica desde el espacio. La Gran Barrera de Coral se encuentra junto a Queensland, Australia, que es conocida por sus playas de arena y sus tranquilas selvas tropicales. Uno pensaría que la proximidad de ambos lugares sería una combinación ganadora para el turismo. Sin embargo, Queensland se encuentra lejos de las principales ciudades como



Fuente: Genevieve Vallee/Alamy Stock Photo

Melbourne y Sydney, que la mayoría de los viajeros prefieren en un viaje a Australia. Además, la crisis financiera del 2008 hizo que el turismo internacional cayera significativamente.

Tourism Queensland, el departamento de turismo y eventos del gobierno de Queensland, se propuso desafiar a otros destinos turísticos populares, como el Caribe y las islas griegas, como principal atracción insular. El mayor reto al que se enfrentó la organización fue dar a conocer el lugar internacionalmente. Para ello, encargó en el 2009 a la agencia de marketing SapientNitro la creación de una exitosa campaña publicitaria mundial con un presupuesto limitado de 1,2 millones de dólares.

SapientNitro ideó su ahora legendaria campaña denominada "El mejor trabajo del mundo". La campaña consistió en que Tourism Queensland anunciara una vacante para el puesto de "Cuidador de la isla". Los solicitantes no necesitaban experiencia laboral previa. Su único deber era escribir una publicación de blog sobre las islas una vez por semana. El afortunado solicitante seleccionado recibiría alojamiento gratuito en la isla y un salario de seis cifras durante seis meses. El puesto se anunció como "El mejor trabajo del mundo" y los candidatos interesados tenían que subir un video de solicitud de 60 segundos en el sitio web de Tourism Queensland.

Con el fin de conseguir publicidad internacional, Tourism Queensland invitó a las islas a periodistas de viajes y blogueros influyentes de todo el mundo y realizó una conferencia de prensa, en la cual presentó una villa de lujo y un soleado paraíso tropical. El cambio de paisaje contrastaba con el visto por muchos de los asistentes a la conferencia que venían del hemisferio norte, que sufría un invierno frío y oscuro.

El interés público por la campaña publicitaria explotó poco después. Al día siguiente de su lanzamiento, el sitio web recibió más de 200 000 visitas. En el plazo de seis semanas, Tourism Queensland tuvo más de 34 000 solicitudes de casi 200 países. El sitio web atrajo a más de 6,8 millones de visitantes únicos al mes, que generaron casi 54 millones de vistas y pasaron 8,25 minutos en la página, un promedio extremadamente alto. Se escribieron más de 46 000 artículos en los principales medios de comunicación sobre la promoción. En total, se estimó que la campaña había llegado a casi 3 000 millones de personas en el mundo.

La campaña de 1,2 millones de dólares había superado las expectativas más disparatadas de Tourism Queensland. Tres razones principales ayudan a explicar por qué la promoción de bajo presupuesto resultó en un número explosivo de visitas. En primer lugar, se alojó casi exclusivamente en su sitio web. Mientras que con 1,2 millones de dólares se podría haber comprado solo una pequeña cantidad de tiempo de publicidad televisiva, el dinero invertido resultó en un sitio web que llegó a todo el mundo con facilidad. En segundo lugar, la abrumadora mayoría del contenido de la campaña publicitaria fue proporcionada por los numerosos solicitantes, quienes enviaron más de 550 horas de videos al sitio web; ninguno de ellos fue creado por los equipos de SapientNitro o Tourism Queensland. Los solicitantes más notables recibieron millones de visitas en YouTube y una amplia atención en las redes sociales. La popularidad de estos videos persistió incluso después de que finalizó el período de solicitud. En tercer lugar, Tourism Queensland obtuvo cobertura mediática en lugar de tener que comprarla. Los medios de comunicación asumieron la responsabilidad de seguir a los principales candidatos y contar su historia. BBC Television creó un documental de una hora con los 16 candidatos finalistas de la competencia, el cual obtuvo una gran audiencia durante la semana de su lanzamiento en el Reino Unido.

El ganador del concurso fue un británico llamado Ben Southall. Tras conseguir el puesto, Southall realizó el mayor número de entrevistas de la época en un período de 24 horas: 124 en transmisiones de televisión para todo el mundo. Durante su puesto de seis meses, Southall fue entrevistado por Oprah Winfrey y apareció en una serie de seis partes de National Geographic. Asimismo, se convirtió en embajador del turismo de Queensland después de que terminó su cargo. En total, la ingeniosa campaña publicitaria generó más de 250 millones de dólares en valor mediático y atrajo la atención mundial hacia el turismo de Queensland. "El mejor trabajo del mundo" recibió 8 premios Cannes Lions por su distinguida creatividad en publicidad y marketing, además, fue incluido en el Platinum Hall of Fame de PR News en el 2014.[43]

Preguntas

1. ¿Cuáles fueron las razones clave de la fenomenal popularidad de la campaña "El mejor trabajo del mundo" de SapientNitro?
2. ¿Tuvo éxito la campaña al generar tráfico turístico en Queensland?, ¿cómo se debe medir el éxito de esta campaña publicitaria?
3. ¿Qué debería hacer Queensland en el futuro para promover el turismo?

CAPÍTULO 13

Creación de una campaña de marketing integrado en la era digital



La colocación de productos (*product placement*) en videos musicales, el apoyo de artistas famosos y la asociación con compañías como Chrysler, HP y HTC para incorporar su tecnología de sonido en sus productos fueron componentes clave en el éxito de Beats by Dre.

Fuente: Akio Kon/ Bloomberg/Getty Images

A medida que el panorama de la comunicación se vuelve cada vez más complejo, las empresas enfrentan el desafío creciente de coordinar las actividades de comunicación para garantizar que entreguen un mensaje coherente a través de diferentes canales (y deben hacerlo de una manera que les permita alcanzar sus objetivos estratégicos). Como resultado, las empresas están adoptando comunicaciones integradas de marketing como un enfoque para diseñar, comunicar y entregar un mensaje a través de múltiples estrategias que funcionan juntas y se refuerzan entre sí. Una empresa que ha utilizado con éxito diversos medios para difundir su mensaje es Beats by Dr. Dre.

>>> Nacido como Andre Young, el famoso productor de rap Dr. Dre, fue miembro fundador del grupo de hip-hop N.W.A. y había dejado una huella imborrable en la escena musical antes de convertirse en empresario. Sus auriculares Beats by Dre, lanzados en el 2006 con el magnate de la música Jimmy Iovine, se han vuelto imprescindibles para los amantes de la música a pesar de que cuestan 300 dólares, casi 10 veces más caros de lo que se venden los auriculares normales. Su atractivo está en el sonido contundente, con graves pesados y en la apariencia elegante, aunque las críticas entre los audiófilos son diversas. Con una

fuerte adopción entre músicos y atletas famosos, los Beats se convirtieron en productos tanto de moda como prácticos y en un elemento esencial del estilo de vida moderno. La colocación de productos (*product placement*), el respaldo de celebridades y la publicidad conjunta (cooperativa) fueron componentes clave de la estrategia de marketing de Beats. Dre e Iovine, quien en ese momento era el presidente de Interscope Records, tenían relaciones con la mayoría de los mejores músicos y pudieron hacer arreglos para que los auriculares Beats aparecieran en videos musicales de algunos de los artistas con mayores ventas, como Lady Gaga, Miley Cyrus, Snoop Dogg y Nicki Minaj. El respaldo de Dr. Dre le dio credibilidad a Beats entre los artistas que, de otro modo, no estarían dispuestos a respaldar un producto comercial. La exclusividad y el alto costo asociado con la creación de videos musicales convirtieron a Beats en un símbolo de estatus y lo acercaron a ser un fenómeno cultural. La experiencia y las conexiones de Dre e Iovine en la industria les permitieron identificar canciones exitosas y garantizar la presencia de los auriculares Beats en los videos musicales. Además del patrocinio de famosos, Beats desarrolló ediciones especiales de celebridades: JustBeats morados con Justin Bieber, HeartBeats con forma de joyería con Lady Gaga y DiddyBeats con P Diddy. Beats se asoció con empresas como Chrysler, HP y HTC para incorporar su tecnología de sonido en sus automóviles, computadoras y teléfonos inteligentes, además, presentó su propia versión de auriculares y de otros productos. "Vendimos 500 millones en productos antes de pagar un anuncio", comentó Iovine. El éxito de Beats no pasó desapercibido para los grandes actores de la industria. En el 2011, el fabricante coreano de teléfonos inteligentes HTC compró una participación mayoritaria en la empresa (las presiones financieras luego obligaron a HTC a vender su participación a Dre e Iovine), mientras que en el 2014 Beats fue adquirida por Apple por 3200 millones de dólares.[1]

Para facilitar el trabajo de los especialistas en marketing, las empresas de medios de comunicación y las agencias de publicidad han adquirido agencias de promoción, empresas de relaciones públicas, consultorías de diseño de paquetes, desarrolladores de sitios web, expertos en redes sociales y compañías de publicidad directa. Se están redefiniendo a sí mismos como empresas de comunicación que ayudan a los clientes a mejorar la eficacia general de sus comunicaciones ofreciendo consejos prácticos y estratégicos sobre muchas formas de comunicación. Estas capacidades ampliadas facilitan a los especialistas en marketing reunir varias propiedades de medios de comunicación, así como servicios de marketing relacionados, en un programa de comunicación integrado.

Objetivos de aprendizaje. Después de estudiar este capítulo debería ser capaz de:

13.1 Describir los principios clave en la gestión de una campaña de marketing integrada.

13.2 Definir los aspectos clave de la gestión de una campaña publicitaria eficaz.

13.3 Explicar cómo diseñar y gestionar las comunicaciones en línea.

13.4 Describir los aspectos clave de la gestión de las redes sociales.

13.5 Explicar cómo administrar las comunicaciones móviles.

13.6 Explicar cómo diseñar eventos y experiencias significativas.

13.7 Describir el papel del boca en boca en las comunicaciones de marketing.

13.8 Resumir cómo gestionar la *publicity* y las relaciones públicas.

13.9 Discutir el papel del empaque del producto como herramienta de comunicación.

Administración de las comunicaciones de marketing integradas

Las **comunicaciones integradas de marketing** (CIM) son un enfoque para administrar una campaña de comunicación a través del uso coordinado de diferentes herramientas de comunicación que funcionan en conjunto y se refuerzan entre sí, para permitir que la empresa logre sus objetivos estratégicos. CIM garantiza que las actividades de comunicación de una empresa sean coherentes y puedan lograr los objetivos de comunicación de manera eficaz y rentable. CIM ocurre en cuatro niveles distintos: horizontal, vertical, interno y externo.

- La *integración horizontal* es la coordinación de todas las acciones de marketing relevantes, como el empaque, los precios, las promociones de ventas y la distribución, con la campaña de comunicación para lograr el máximo impacto en el cliente.
- La *integración vertical* es alinear los objetivos de comunicación con los objetivos de nivel superior que guían la estrategia de marketing general de la empresa.
- La *integración interna* es compartir la información relevante de los diferentes departamentos, como el desarrollo de productos, la investigación de mercado, las ventas y el servicio al cliente, con el equipo de comunicación para crear una campaña eficaz y rentable.
- La *integración externa* coordina las actividades de comunicación de una empresa con las de los colaboradores externos, como las agencias de publicidad, las redes sociales y las relaciones públicas; los organizadores de eventos; y los copatrocinadores de la campaña.

Tener una campaña de comunicación bien integrada es crucial para el éxito de la empresa en el mercado.[2] De hecho, sin un enfoque explícito en la consistencia, la comunicación de una empresa se convierte fácilmente en una compilación aleatoria de mensajes no relacionados (a veces, contradictorios), diseñados por diferentes equipos creativos que trabajan aislados unos de otros y distribuidos a través de canales de medios dispares de una manera que no logran enfatizar un impacto conjunto. En última instancia, confunden en lugar de informar y persuadir a los clientes objetivo.

La amplia gama de herramientas de comunicación, mensajes y audiencias disponibles para los especialistas en marketing hace que sea imperativo que las empresas avancen hacia comunicaciones de marketing integradas. Deben adoptar una visión de 360 grados de los consumidores para comprender completamente las diferentes formas en que las comunicaciones afectan el comportamiento. Cuando se hacen bien, las comunicaciones de marketing integradas evalúan los roles estratégicos de una variedad de disciplinas de comunicación y las combinan a la perfección para brindar claridad, consistencia y el máximo impacto de los mensajes.

Al desarrollar un programa integrado de comunicaciones de marketing, el objetivo principal del especialista en marketing es crear el programa de comunicación más eficaz y eficiente posible. Los siguientes criterios garantizan que las comunicaciones estén verdaderamente integradas:[3]

- *Cobertura*. La cobertura es la proporción de la audiencia alcanzada por cada opción de comunicación empleada, así como la cantidad de superposición entre esas opciones. En otras palabras, ¿en qué medida las diferentes opciones de comunicación llegan al mercado objetivo designado y a los mismos o diferentes consumidores que componen ese mercado?
- *Contribución*. La contribución es la capacidad inherente de una comunicación de marketing para obtener la respuesta deseada de los consumidores y ejercer efectos de comunicación en ellos, en ausencia de exposición a cualquier otra opción de comunicación. ¿En qué medida una comunicación afecta el procesamiento del consumidor y crea consciencia, mejora la imagen, provoca respuestas e induce a las ventas?
- *Comunalidad*. La comunalidad es la medida en que las asociaciones *comunes* se refuerzan entre las opciones de comunicación, es decir, el grado en que las diferentes opciones de comunicación comparten el mismo significado. La coherencia y la cohesión de la imagen de la marca son fundamentales porque determinan la facilidad con que se recuerdan las asociaciones y las respuestas existentes, así como la sencillez con que se vinculan otras asociaciones y respuestas a la marca en la memoria.
- *Complementariedad*. Las opciones de comunicación suelen ser más eficaces cuando se utilizan en conjunto. La complementariedad significa enfatizar *diferentes* asociaciones y vínculos entre las opciones de comunicación. Para un posicionamiento efectivo, las marcas generalmente necesitan establecer múltiples asociaciones de marca. Distintas opciones de comunicación de marketing son más adecuadas para establecer una asociación de marca particular. Por ejemplo, el patrocinio de una causa mejora su percepción de confianza y credibilidad, pero es posible que se necesite publicidad impresa y en televisión para comunicar las ventajas de su desempeño.

- *Conformidad*. En cualquier programa de comunicación integrada, el mensaje será nuevo para algunos consumidores y familiar para otros. La conformidad refleja hasta qué punto una opción de comunicación de marketing funciona para ambos grupos de consumidores. La capacidad de trabajar en dos niveles, comunicar de manera efectiva a los consumidores que han visto otras comunicaciones y a los que no, es de vital importancia.
- *Costo*. Los especialistas en marketing deben evaluar las comunicaciones de marketing en todos estos criterios frente a su costo para llegar al programa de comunicaciones más efectivo y eficiente.

Un esfuerzo de comunicación de marketing integrado produce una mayor consistencia en el mensaje, construye marcas sólidas y crea un impacto en las ventas. Obliga a la gerencia a pensar en todas las formas en que el cliente entra en contacto con la empresa: cómo la compañía comunica su posicionamiento, la importancia relativa de cada vehículo y los problemas de tiempo. Otorga a alguien la responsabilidad, donde antes no existía, de unificar la imagen de marca y los mensajes de la empresa a medida que se envían a través de miles de actividades. Las comunicaciones integradas de marketing deben mejorar la capacidad de llegar a los clientes correctos con los mensajes correctos en el momento correcto y en el lugar correcto.[4]

El desarrollo de una campaña de comunicación integrada requiere una comprensión clara de los formatos de medios alternativos para crear una experiencia consistente para los clientes objetivo. Describimos brevemente algunos de los aspectos clave de los formatos de comunicación más populares: la publicidad; la comunicación en línea, a través de las redes sociales y móviles; los eventos y las experiencias; el boca en boca; el *publicity* y las relaciones públicas; y el empaque. Luego, en el siguiente capítulo, analizamos las ventas personales y el marketing directo.

Publicidad

La *publicidad* consiste en cualquier presentación y promoción de ideas, bienes, servicios y marcas por parte de un patrocinador identificado utilizando medios pagados. Por lo general, el anunciante compra tiempo en los medios (en el caso de la publicidad en televisión y radio) o espacio (en el caso de la publicidad impresa) para transmitir el mensaje de la empresa a su público objetivo. Las formas más populares de publicidad (televisión, prensa, radio, en línea y publicidad en lugares) se analizan con más detalle en las siguientes secciones.

PUBLICIDAD TELEVISIVA

Por lo general, la televisión es reconocida como el medio publicitario más poderoso y llega a una amplia gama de consumidores a un bajo costo por exposición. La publicidad por televisión tiene tres ventajas especialmente importantes. Primero, muestra vívidamente los atributos del producto y explica de manera persuasiva los beneficios correspondientes al consumidor. Segundo, representa de manera extraordinaria imágenes de usuarios y de uso, la personalidad de la marca y otros aspectos intangibles. Tercero, la televisión tiene la oportunidad de aprovechar una audiencia cautiva durante la programación en vivo o en eventos importantes (por ejemplo, el Super Bowl, los Oscar y las noticias que se desarrollan).

Aflac. Aflac, el principal proveedor de seguros complementarios, era relativamente desconocido hasta que una campaña publicitaria sumamente creativa lo convirtió en una de las marcas más reconocidas de la historia reciente. (Aflac son las siglas de American Family Life Assurance Company). Creada por la agencia de publicidad Kaplan Thaler, la alegre campaña presenta a un pato irascible que repite sin cesar el nombre de la empresa "¡Aflac!", mientras consumidores o celebridades hablan de sus productos. La frustrada búsqueda de atención del pato atrajo a los consumidores. Las ventas aumentaron 28 % el primer año que se transmitió el anuncio y el reconocimiento del nombre de la marca se elevó del 13 al 91 %. Aflac conservó al ave en su publicidad y hasta la incorporó a su logotipo corporativo en el 2005. Los especialistas en marketing han desarrollado aún más la personalidad del pato en las redes sociales (cuenta con 515 000 aficionados en Facebook y la cifra continúa aumentando). El pato Aflac no es solo un fenómeno estadounidense, también aparece en anuncios de la televisión japonesa (con una actitud un poco más ágil) y se considera que ha ayudado a impulsar las ventas en el mercado más grande de Aflac.[5]

Sin embargo, debido a la naturaleza pasajera del anuncio y a los elementos creativos distractores que suele incluir, es probable que se pasen por alto los mensajes relacionados con el producto tanto como la propia marca.[6] Además, el gran volumen de material no programado en televisión genera una saturación que provoca que los consumidores ignoren u olviden los anuncios.



Fuente: Brendan McDermid/Reuters/Alamy Stock Photo

>> El reconocimiento del nombre de American Family Life Assurance Company se disparó, junto con las ventas, después de que una creativa campaña publicitaria de televisión presentara a un pato cascarrabias graznando interminablemente el acrónimo Aflac de la compañía.

Otra consideración es el costo relativamente alto de la publicidad televisiva. Un comercial durante un programa popular en una cadena nacional cuesta entre 200 000 y 500 000 dólares por anuncio de 30 segundos, mientras atrae entre 2 y 7 millones de espectadores. Eso equivale de 8 a 10 centavos por espectador. Por el contrario, los anuncios en línea con video cuestan alrededor de 25 dólares por cada 1 000 impresiones, lo que equivale a 2,5 centavos por espectador, aunque su impacto disminuye porque se ven en una computadora mucho más pequeña o en una pantalla de dispositivo móvil.[7]

Con el avance de la transmisión en línea, la programación televisiva se ha expandido más allá de la pantalla de televisión real para incluir la transmisión a computadoras, portátiles, tabletas y teléfonos móviles. Este cambio ha dado a los consumidores un mayor control sobre cuándo y cómo ver las comunicaciones de una empresa. Además, la creciente popularidad de la programación alternativa de entretenimiento sin comerciales, como Netflix, Amazon y Hulu, está cambiando el panorama de la comunicación tradicionalmente dominado por los anuncios de televisión de 30 segundos. En respuesta, los especialistas en marketing están buscando formas novedosas de atraer a los espectadores a través de los distintos tipos de programación y en los diferentes dispositivos en los que los clientes ven la publicidad televisiva.

A pesar de sus inconvenientes, la publicidad televisiva es una forma poderosa de informar a los clientes sobre la empresa y sus ofertas, fortalecer sus preferencias y la lealtad a la marca, además, de generar ventas y ganancias. Los expertos en marketing aprovechan los beneficios de la publicidad televisiva para utilizarla en combinación con otras formas de publicidad y comunicación de marketing, maximizando su impacto en el cliente.

PUBLICIDAD IMPRESA

Los medios impresos difieren mucho de la radio y la televisión (medios audiovisuales). Debido a que los lectores los consumen a su propio ritmo, las revistas y los diarios proporcionan información detallada de los productos y la comunican de manera efectiva al usuario, agregando imágenes acerca de su uso. Al mismo tiempo, la naturaleza estática de las imágenes en los medios impresos dificulta las presentaciones o demostraciones dinámicas. En general, estos medios son bastante pasivos.

Los dos principales medios impresos (revistas y diarios) comparten muchas ventajas y desventajas. Aunque los diarios son oportunos y tienen gran penetración, las revistas por lo general son más eficaces para fortalecer imágenes de usuarios y de uso. Los diarios son populares para la publicidad local, especialmente de los minoristas. En un día promedio, aproximadamente entre la mitad y tres cuartas partes de los adultos estadounidenses leen un periódico, aunque cada vez más en su versión en línea. La publicidad impresa ha disminuido en forma continua en los últimos años.[8] Aunque los anunciantes tienen cierta flexibilidad para diseñar y publicar anuncios en los diarios, la mala calidad de reproducción y su corta vida de anaquel disminuyen el impacto del anuncio.

Los investigadores informan el siguiente orden de elementos en los anuncios impresos, según su importancia: *imagen, encabezado y texto*. La *imagen* debe llamar la atención. El *encabezado* debe reforzar la



Fuente: Luxottica

<< La publicidad en revistas es una forma efectiva de crear o reforzar las imágenes de los usuarios para una marca, como en la campaña "Never Hide" de Ray-Ban.

imagen y llevar a la persona a leer el texto. El *texto* debe ser atractivo y el nombre de la marca debe destacar. Aun así, menos del 50% del público expuesto notará un anuncio realmente sobresaliente. Alrededor del 30% recordará el tema principal del encabezado, el 25% notará el nombre del anunciante y menos del 10% leerá la mayor parte del cuerpo del texto. Los anuncios ordinarios ni siquiera alcanzan estos resultados.

Un anuncio impreso debe ser claro, consistente y resaltar la marca. En una campaña galardonada, anuncios para el iPad Mini colocados en la contraportada de las revistas *Time* y *The New Yorker* comparaban el tamaño real del dispositivo con el de la revista. Para festejar el 75 aniversario, la premiada campaña publicitaria impresa "Never Hide" ("Nunca te escondas") de Ray-Ban incluyó siete anuncios que mostraban cómo los usuarios de la marca desafiaron las normas establecidas y destacaron entre la multitud durante siete décadas.

PUBLICIDAD EN RADIO

La radio es un medio muy penetrante. El 93% de los ciudadanos estadounidenses mayores de 12 años diariamente escuchan la radio, un promedio de 20 horas por semana (cifras que se han mantenido constantes en años recientes). La radio se escucha principalmente en el automóvil y fuera del hogar. Para tener éxito, las estaciones de radio están empezando a utilizar diversas plataformas, con una fuerte presencia digital, para que los radioescuchas la sintonicen en cualquier momento y lugar.

Tal vez la principal ventaja de la radio sea su flexibilidad (las estaciones se dirigen a públicos específicos, la producción y colocación de los anuncios tiene un costo relativamente bajo, mientras los cierres veloces para su transmisión permiten obtener respuestas rápidas). La radio involucra a los escuchas a través de una combinación de marcas populares, presencia local y personalidades fuertes. Es un medio especialmente eficaz durante las mañanas; también permite a las empresas lograr un equilibrio entre una cobertura del mercado amplia y una localizada.

Las desventajas obvias de la radio son su falta de imágenes y la naturaleza relativamente pasiva del procesamiento del consumidor que resulta de ello. Sin embargo, los anuncios de radio suelen ser sumamente creativos. El uso inteligente de la música, el sonido y otros elementos despiertan la imaginación del radioescucha para crear imágenes relevantes y poderosas.

PUBLICIDAD EN LÍNEA

Dado que los usuarios de Internet pasan solo una pequeña parte de su tiempo en línea buscando información, los anuncios gráficos siguen siendo muy prometedores en comparación con los anuncios de búsqueda comunes. Pero los anuncios deben ser más llamativos e influyentes, estar mejor orientados y seguirse más de cerca.[9]

Los anuncios en línea ofrecen varias ventajas. Los especialistas en marketing rastrean fácilmente sus efectos observando cuántos visitantes únicos hacen clic en una página o anuncio, cuánto tiempo pasan en ellos, qué hacen en esos lugares y adónde van después.[10] Esto permite a las empresas probar diferentes

mensajes y soluciones creativas que, a su vez, les posibilita optimizar la campaña publicitaria de manera que sea más probable que obtengan la respuesta deseada del consumidor. La publicidad en línea tiene la ventaja de la **ubicación contextual**, lo que significa que los especialistas en marketing compran anuncios en sitios relacionados con sus propias ofertas. También colocan publicidad basada en palabras clave que los clientes ingresan en los motores de búsqueda para llegar a las personas cuando realmente han comenzado el proceso de compra.[11] La publicidad en línea admite una gran cantidad de tipos de contenido, desde anuncios de solo texto hasta anuncios de estilo impreso, comerciales de video y experiencias totalmente interactivas.

Asimismo, anunciar en línea tiene desventajas. Los consumidores filtran efectivamente la mayoría de los mensajes. Los especialistas en marketing piensan que sus anuncios son más efectivos de lo que realmente lo son, si los sitios web basados en *software* generan clics falsos. Además, los anunciantes pierden cierto control sobre sus mensajes en línea, los cuales son pirateados o destrozados. No obstante, los pros superan claramente a los contras. Así, la participación de la publicidad en línea ha mostrado un crecimiento continuo en la última década.

Una forma cada vez más popular de publicidad en línea es la **publicidad nativa**, que involucra materiales que se asemejan al contenido editorial de la publicación, pero tiene como objetivo promocionar el producto del anunciante. En otras palabras, los anuncios nativos son mensajes comerciales pagados que coinciden con la apariencia de la publicación en la que aparecen. A diferencia de la publicidad tradicional, la publicidad nativa está diseñada para no causar interrupciones y parecer parte del flujo editorial de la publicación.

Los anuncios nativos vienen en tres formatos habituales: (1) recomendaciones de contenido, como artículos sugeridos que aparecen debajo de un artículo con contenido editorial, (2) anuncios "in feed" que aparecen en las noticias de las redes sociales y (3) listados de búsqueda y promocionados que surgen encima de los resultados de una búsqueda orgánica de Google.

Con su enfoque no disruptivo, la publicidad nativa ha ganado popularidad en todo el mundo. Aunque se utiliza principalmente en comunicaciones en línea, la publicidad nativa se usa en formatos de medios tradicionales, como prensa, televisión y radio. Por ejemplo, una revista presenta un artículo desarrollado en conjunto con el personal editorial y el anunciante de una manera informativa, atractiva y fácil de leer, que promueve un producto, servicio o marca en particular.

PUBLICIDAD EXTERIOR

La publicidad exterior es una categoría amplia que incluye muchas formas creativas e inesperadas para captar la atención de los consumidores en donde trabajan, se divierten y, por supuesto, donde compran. Algunas opciones populares son las vallas publicitarias, los espacios públicos, la colocación de productos y los puntos de venta.

Vallas publicitarias. Las vallas publicitarias utilizan gráficos coloridos y producidos de manera digital, iluminación posterior, sonidos y movimiento. La publicidad exterior se denomina "venta de 15 segundos" porque los consumidores tienen una exposición fugaz al anuncio y deben captar su mensaje casi al instante. En Nueva York, las tapas de las alcantarillas han adquirido una nueva imagen como humeantes tazas de café Folgers; en Bélgica, eBay colocó etiquetas de "Nos mudamos a eBay" en los aparadores vacíos de las tiendas; y en Alemania, trabajadores imaginarios laborando en máquinas expendedoras, cajeros automáticos y quioscos de fotografía sirvieron de justificación para un sitio web de búsqueda de empleos alemán que proclamó: "La vida es demasiado corta como para dedicarla al trabajo equivocado".[12]

Un mensaje creativo fuerte marca la diferencia. Chang Soda Water de Bangkok solo tenía el dinero suficiente en su presupuesto para una valla publicitaria digital. Para aumentar su impacto al máximo, construyó una gigante botella burbujeante en la valla publicitaria para ilustrar que se trataba de un producto carbonatado. La comunicación de boca en boca quintuplicó las ventas de la botella de 200 000 a un millón de unidades.[13]

Espacios públicos. Los anuncios aparecen en sitios poco convencionales como películas, fuselaje de aviones y aparatos para ejercicio, así como en salones de clase, estadios deportivos, elevadores de hoteles y otros lugares públicos. Los anuncios en movimiento en autobuses, el metro y trenes suburbanos se han convertido en una forma valiosa de llegar a las mujeres que trabajan. El "mobiliario urbano" (paradas de autobús, quioscos y áreas públicas) es otra alternativa de rápido crecimiento.

A medida que la eficacia de los medios tradicionales de comunicación está disminuyendo, los anunciantes recurren al uso de espacios públicos para crear una impresión memorable de la empresa y sus ofertas en la mente de los clientes. Los anunciantes compran espacio en estadios y arenas deportivas, así como en botes de basura, estacionamientos para bicicleta, parquímetros, bandas para equipaje de los aeropuertos, elevadores, bombas de gasolina, el fondo de las copas de golf y piscinas, paquetes de aperitivos para aviones y en los alimentos perecederos del supermercado, como las pequeñas etiquetas puestas en las manzanas y los plátanos. Y más empresas que nunca están utilizando sus nombres para patrocinar estadios y otros lugares que organizan eventos, gastando miles de millones de dólares en los derechos de denominación de las principales instalaciones deportivas de América del Norte.



Fuente: PictureLux/The Hollywood Archive/Alamy Stock Photo

<< Además de que Heineken repartió una fuerte suma para que James Bond eligiera su cerveza en lugar de un martini, otras marcas optaron por presentar sus productos en la película *Skyfall*.

Colocación del producto (*product placement*). Los especialistas en marketing pagan cientos de miles de dólares para que sus productos aparezcan en cine y televisión.[14] En ocasiones, la colocación del producto es resultado de un acuerdo publicitario mayor con la cadena organizadora, aunque los negocios pequeños de colocación de productos también mantienen vínculos con los directores de fotografía, los escenógrafos y los ejecutivos de producción.

Algunas empresas consiguen colocar el producto sin costo alguno. Nike no paga por aparecer en las películas, pero con frecuencia proporciona zapatos, chamarras, bolsas y otros artículos. Cada vez más, las marcas y los productos se entretejen en la trama, como ocurrió cuando el nuevo iPad para el padre amante de los aparatos en el programa *Modern Family* se convirtió en el tema central de un episodio completo. Sin embargo, en algunos casos las marcas pagan derechos por aparecer en una película, como en el caso de *Skyfall*.

Skyfall. Se dice que Heineken pagó casi 40 millones de dólares a la producción de *Skyfall*, la vigésima tercera película de la franquicia, por los derechos para que James Bond bebiera su cerveza en lugar del tradicional martini con vodka, cubriendo una tercera parte del presupuesto de producción estimado de la película. Las empresas con mayor presencia en la pantalla de cine, además de Heineken, incluyen a Adidas, Aston Martin, Audi, Omega, Sony y Tom Ford. Una compañía de investigación estimó que las marcas que participaron en la película tuvieron una exposición con un valor mayor a los 7.6 millones de dólares durante el fin de semana de su estreno. Algunas marcas también promocionaron la película fuera de la pantalla. Heineken filmó un costoso anuncio de 90 segundos, donde se presenta una creativa persecución en un tren que termina con una breve aparición de Daniel Craig, el actor británico que actualmente interpreta a Bond. Más de 22 millones de personas vieron la campaña en línea y la promoción "Crack the Case" ("Resuelve el caso") de Heineken invitó a los consumidores de las grandes ciudades a demostrar sus habilidades al estilo Bond en un juego.[15]

Punto de venta. El atractivo de la publicidad en el punto de venta radica en que los consumidores toman muchas decisiones de marca en la tienda. Existen diversas maneras de comunicarse con los consumidores en el punto de venta (P-O-P), como los anuncios en los carritos de compra, los cinturones de los carritos, los pasillos, los anaqueles, las demostraciones dentro de la tienda, las pruebas en vivo y las máquinas de cupones instantáneos.[16] Algunos supermercados venden espacio para logotipos de empresas y experimentan con estanterías parlantes. El marketing móvil llega a los consumidores a través de los teléfonos inteligentes cuando se encuentran en la tienda. La radio P-O-P ofrece programación y mensajes comerciales a miles de tiendas de alimentación y farmacias de todo el país.

Comunicación en línea

Los especialistas en marketing deben ir donde están los clientes y, cada vez más, eso es en línea. Del tiempo total que los consumidores estadounidenses dedican a todos los medios, más de la mitad lo pasan en línea. Sin embargo, los clientes definen las reglas del involucramiento y se aíslan con la ayuda de agentes e intermediarios si así lo desean. Definen qué información necesitan, qué ofertas les interesan y cuánto están dispuestos a pagar.

SITIO WEB DE LA EMPRESA

Las empresas deben diseñar sitios web que representen o expresen su propósito, su historia, sus productos y su visión. Deben ser atractivos en la primera visita y lo suficientemente interesantes como para alentar las visitas repetidas.[17] La pionera de la belleza Estée Lauder, en una reflexión de tiempos pasados, dijo que confiaba en tres medios de comunicación para construir su negocio de cosméticos multimillonario: "llama por teléfono, envía un telegrama y díselo a una mujer". Ahora tendría que añadir el Internet, donde el sitio oficial de la empresa describe productos nuevos y antiguos, anuncia ofertas y promociones especiales, ayudando a los clientes a ubicar tiendas donde comprar productos Estée Lauder.

Los visitantes juzgarán el rendimiento de un sitio según la facilidad de uso y el atractivo físico. Generalmente, la *facilidad de uso* significa que el contenido es simple de entender y navegar. El *atractivo físico* refleja el valor estético del sitio web, como el diseño, las fuentes y la coordinación de colores. Estas características de un sitio web facilitan las ventas. Por ejemplo, J. D. Power descubrió que los consumidores que estaban "encantados" con el sitio web de un fabricante de automóviles tenían más probabilidades de probar uno de sus vehículos como resultado.[18]

Como lo describiremos con detalle más adelante, empresas como Comscore y Nielsen rastrean dónde se conectan los consumidores a través de medidas como el número de visitas a la página, el número de visitantes únicos, la duración de la visita, etc. Las compañías deben ser sensibles a los problemas de seguridad en línea y la protección de la privacidad. Un grupo de investigadores recomienda transformar varios "puntos de contacto" relacionados con la privacidad del sitio web en una experiencia positiva para el cliente, mediante el desarrollo de controles de privacidad centrados en el usuario, que eviten múltiples invasiones y prevengan la intrusión humana a través del uso de la automatización siempre que sea posible.[19]

Además de sus sitios web, las compañías emplean micrositios: páginas individuales o grupos de páginas que funcionan como complementos de un sitio principal. Por ejemplo, las personas rara vez visitan el sitio web de una compañía de seguros, pero la empresa crea un micrositio sobre autos usados que ofrece consejos para los compradores y, al mismo tiempo, una buena oferta de seguros.

MANEJO DEL TRÁFICO EN LÍNEA

Un componente importante del marketing en línea es dirigir el tráfico a los propios medios de la empresa. Hay dos enfoques comunes para impulsar el tráfico: la optimización de motores de búsqueda y el marketing de motores de búsqueda.

La **optimización de motores de búsqueda** (SEO, por sus siglas en inglés) describe actividades diseñadas para mejorar la probabilidad de que un enlace para una marca se clasifique lo más alto posible en el orden de todos los enlaces no pagados, cuando los consumidores buscan términos relevantes. Debido a que el SEO implica optimizar el sitio web de la empresa sin pagar a un tercero para generar tráfico, es significativamente menos costoso de implementar que el marketing de motores de búsqueda.

El **marketing de motores de búsqueda** (SEM, por sus siglas en inglés) describe actividades mediante las cuales la empresa paga a los buscadores para que aparezca en los resultados de búsquedas de palabras clave específicas, que sirven como aproximación a los intereses de consumo o producto del cliente. Cuando los consumidores buscan alguna de estas palabras en Google, el anuncio del vendedor aparece arriba o al lado de los resultados, según la cantidad que la empresa ofrezca y el algoritmo que usen los motores de búsqueda, para determinar la relevancia de un anuncio en una búsqueda particular. Por ejemplo, McDonald's podría pagarle a Google para que su información aparezca entre los resultados generados cuando los consumidores buscan una palabra o frase en particular, como "hamburguesa", "papas fritas" o "comida rápida".

Los anunciantes pagan solo si las personas hacen clic en los enlaces, pero los especialistas en marketing creen que los consumidores que ya han expresado interés al participar en la búsqueda son los principales prospectos. El costo por clic depende de qué tan alto está clasificado el enlace en la página y la popularidad de la palabra clave. La divulgación cada vez mayor de la búsqueda pagada ha aumentado la competencia entre los postores de palabras clave, aumentando significativamente los precios de los anuncios de búsqueda y dando prioridad a la elección de las mejores palabras clave posibles, pujando por ellas estratégicamente y monitoreando la eficacia y la eficiencia de los resultados.

Se han sugerido una serie de pautas como parte del SEO y el SEM.[20] Por ejemplo, los términos de búsqueda más amplios ("iPhone" o "hamburguesa") son útiles para la creación de marca en general; los más específicos que identifican un modelo de producto o servicio en particular ("Apple iPhone XS Max") son útiles para generar y convertir oportunidades de venta. Los términos de búsqueda deben destacarse en las páginas correspondientes del sitio web del vendedor para que los motores de búsqueda puedan identificarlos fácilmente. Por lo general, cualquier producto se identifica por medio de varias palabras clave, pero los especialistas en marketing deben ofertar por cada palabra clave de acuerdo con su retorno probable en los ingresos.

Redes sociales

Un componente fundamental del marketing digital son las redes sociales. Las redes sociales son un medio para que los consumidores compartan información de texto, imágenes, audio y video entre sí y con las empresas, y viceversa.

Las redes sociales permiten a los especialistas en marketing establecer una voz pública y una presencia en línea. Asimismo, refuerzan de manera rentable otras actividades de comunicación. Debido a su inmediatez en el día a día, alientan a las empresas a mantenerse innovadoras y relevantes. Los especialistas en marketing crean o aprovechan comunidades en línea, invitando a los consumidores a participar y mantener un activo de marketing a largo plazo en el proceso.

EL CRECIMIENTO DE LAS REDES SOCIALES

Las redes sociales permiten a los consumidores vincularse con una marca y quizás a un nivel más amplio y más profundo que nunca antes. Los especialistas en marketing deberían hacer todo lo posible por alentar a los consumidores dispuestos a comprometerse en forma productiva. Sin embargo, aunque resultan muy útiles, rara vez son la única fuente de comunicaciones de marketing para una marca.

La investigación sugiere que las marcas y los productos varían ampliamente en cuanto a la forma en que son sociales en línea. Es más probable que los consumidores interactúen con los medios, las organizaciones benéficas y la moda, siendo menos probable que lo hagan con los bienes de consumo.[21] Aunque los consumidores usan las redes sociales para obtener información útil, ofertas y promociones o para disfrutar contenido entretenido creado por la marca, un porcentaje mucho menor lo utiliza para participar en "conversaciones" bidireccionales con las marcas. En resumen, los especialistas en marketing deben reconocer que cuando se trata de las redes sociales, solo algunos consumidores quieren interactuar y únicamente ciertas veces.

Un desafío que enfrentan los especialistas en marketing de las redes sociales es la velocidad con la que se espera que reaccionen ante noticias y eventos relevantes. La conectividad "siempre activa" ha condicionado a los consumidores a esperar una respuesta casi instantánea de la empresa. Esto, a su vez, obliga a las compañías a desarrollar nuevas capacidades de comunicación que les permitan reaccionar ante los problemas y las oportunidades en tiempo real, dando forma a la conversación en las redes sociales y tomando medidas para corregir los problemas y aprovechar las oportunidades.

Participar en las redes sociales, aprovechar la comunicación de boca en boca y generar comentarios son tareas que requieren que las compañías acepten tanto lo bueno como lo malo.[22] Cuando Frito-Lay organizó el concurso "Do Us a Flavor" ("Danos un sabor") con la finalidad de invitar a los consumidores estadounidenses a sugerir nuevos sabores para las papas fritas, ofreciendo al ganador un importante premio en efectivo, la aplicación de Facebook de la compañía se saturó el primer día, debido a la enorme cantidad de sugerencias enviadas. Finalmente, la promoción tomó su ritmo y el sabor ganador fue las papas fritas con sabor a pan de ajo con queso, al cual pronto se le unieron ganadores de otros países, como las papas fritas con sabor a ensalada César propuesto en Australia y las papas con sabor a camarón sugeridas en Egipto.[23]

El ejemplo de Frito-Lay manifiesta el poder y la velocidad de las redes sociales, pero también los desafíos que plantean a las compañías. Sin embargo, la realidad es que, independientemente de que una empresa decida participar en las redes sociales o no, Internet siempre permitirá el escrutinio, la crítica y hasta los "golpes bajos" por parte de los consumidores y de otras organizaciones. Al emplear las redes sociales e Internet de manera constructiva y reflexiva, las compañías tienen al menos un medio útil para desarrollar una fuerte presencia en línea y para ofrecer puntos de vista alternativos y creíbles, en caso de que surja retroalimentación negativa. Y si la empresa ha construido una sólida comunidad en línea, los miembros de esta con frecuencia se apresurarán a defender la marca ejerciendo el papel de vigilantes ante el surgimiento de críticas imprecisas o injustas.

PLATAFORMAS DE REDES SOCIALES

Existen cuatro plataformas principales para las redes sociales: comunidades y foros en línea, blogs, redes sociales y reseñas de clientes.

Comunidades y foros en línea. Las comunidades y los foros en línea adoptan diferentes formas y dimensiones. Muchos son creados por los consumidores o por grupos de consumidores que no tienen intereses comerciales ni filiación alguna con las compañías. Otros son patrocinados por las empresas y sus miembros se comunican con la compañía y entre sí a través de comentarios en línea, mensajes de texto y discusiones en chats acerca de intereses especiales relacionados con los productos y las marcas de la organización. Estos foros y comunidades en línea son un valioso recurso para las compañías, ya que cumplen múltiples funciones al recopilar y comunicar información fundamental.

Una clave para el éxito de las comunidades en línea es la creación de actividades individuales y grupales que ayuden a formar nexos entre los miembros. Apple alienta un gran número de grupos de discusión organizados por líneas de producto y tipos de usuarios (consumidores o profesionales). Estos grupos son una fuente primaria de información para los clientes acerca de los productos una vez que las garantías expiran.

El flujo de información en las comunidades y los foros en línea es bidireccional y brinda a las compañías información y conocimientos útiles y difíciles de conseguir acerca de los clientes. Cuando GlaxoSmithKline se preparó para lanzar su primer medicamento para adelgazar, Alli, patrocinó una comunidad de pérdida de peso. La compañía consideró que la retroalimentación obtenida fue más valiosa que la que hubiera recibido a partir de *focus groups* tradicionales. Del mismo modo, LEGO comenzó a compartir ideas de productos de los consumidores, al permitir que los fanáticos crearan y votaran diseños que LEGO luego llevó al mercado

como productos formales. La plataforma global de *crowdsourcing* de LEGO produjo productos exitosos, como una serie de juegos basados en el popular Minecraft.[24]

Blogs. Los blogs son diarios en línea que se actualizan con regularidad y se han convertido en un importante punto de contacto para la comunicación de boca en boca. Existen millones de blogs y varían considerablemente. Algunos son de carácter personal, dirigidos a amigos y familiares cercanos; otros están diseñados para llegar a vastas audiencias e influir en ellas. Un atractivo evidente de los blogs es que reúnen a las personas con intereses comunes.

Las corporaciones están creando sus propios blogs y monitorean con detenimiento los de otras compañías.[25] Puesto que los consumidores examinan la información y las reseñas acerca de los productos incluidos en los blogs, en Estados Unidos, la Federal Trade Commission también ha emprendido acciones para solicitar a los blogueros que revelen su relación con las compañías cuyos productos apoyan. En el otro extremo, algunos consumidores utilizan los blogs y videos como un medio para obtener retribución por un mal servicio de una compañía o por productos defectuosos.

Redes sociales. Las redes sociales como Facebook, LinkedIn, Instagram, YouTube, Twitter y WeChat se han convertido en una fuerza importante tanto en el marketing de empresa a consumidor como de empresa a empresa.[26]

Los especialistas en marketing aún están aprendiendo cómo llegar mejor a las redes sociales y a sus enormes y bien definidas audiencias.[27] Las tareas de atraer la atención y de persuadir son más desafiantes en las redes sociales debido a su naturaleza no comercial, ya que los usuarios generalmente las utilizan para comunicarse con otros. Además, puesto que los usuarios generan sus propios contenidos, los anuncios podrían aparecer junto a material inapropiado o incluso ofensivo.

Gran parte del contenido en línea no se comparte necesariamente y no se vuelve viral. Solo una pequeña fracción llega "en cascada" a más de una persona más allá del destinatario inicial. Al decidir contribuir en las redes sociales, los consumidores se encuentran motivados por factores intrínsecos, como divertirse o aprender, pero más se dejan influir por factores extrínsecos, como las consideraciones sociales y de imagen personal.[28]

Thales Teixeira, experto en videos virales de Harvard Business School, ofrece los siguientes consejos para compartir un anuncio viral. Utilice la pulsación de la marca: muestre la marca durante períodos cortos de tiempo de una manera que no la haga demasiado intrusiva dentro de la historia, abra con alegría o sorpresa para enganchar a los espectadores volubles que se aburren fácilmente, construya una montaña rusa emocional dentro del anuncio para mantener a los espectadores interesados en todo momento y sorprenda, pero no sobresalte; si un anuncio hace que los espectadores se sientan demasiado incómodos, es poco probable que lo compartan.[29]

El marketing viral intenta crear revuelo en el mercado para exhibir una marca y sus características notables. Algunos creen que los esfuerzos de marketing viral se orientan más por las reglas del entretenimiento que por las reglas de ventas. Considere estos ejemplos: Quicksilver publica videos de surf y libros sobre la cultura del surf para adolescentes, Johnson & Johnson y Pampers tienen sitios web populares con consejos para padres, Walmart coloca videos con recomendaciones para ahorrar dinero en YouTube, Grey Goose vodka tiene una división completa de entretenimiento, Mountain Dew tiene un sello discográfico y Hasbro está uniendo fuerzas con Discovery para crear un canal de televisión.[30] Sin embargo, en última instancia, el éxito de cualquier campaña viral o de boca en boca depende de la voluntad de los consumidores de hablar con otros consumidores.

Un componente cada vez más importante de la comunicación en línea de una empresa es el uso de personas influyentes en las redes sociales. El término **marketing de *influencers*** se refiere al uso de una figura popular en línea para promocionar un producto, servicio o marca dentro de sus redes sociales. Estrictamente hablando, el marketing de *influencers* es una combinación de *publicity* y patrocinio pagado que tiene lugar en el contexto de las redes sociales. En este caso, la empresa paga al patrocinador para promocionar sus ofertas, pero en lugar de utilizar este respaldo en sus propias comunicaciones, la compañía confía en las propias redes sociales del *influencer* para difundir el mensaje.

El marketing de *influencers* ha crecido rápidamente en los últimos años hasta convertirse en una industria multimillonaria. Este veloz crecimiento ha presentado a los especialistas en marketing varios desafíos. A medida que un número cada vez mayor de empresas se han dado cuenta del valor de utilizar personas influyentes para promocionar sus ofertas, la demanda ha aumentado y el precio para obtener un respaldo se ha multiplicado hasta superar los 100 000 dólares en el caso de algunas de las personas influyentes más importantes.[31]

Las altas tarifas cobradas por personas influyentes y la falta de medidas precisas de su impacto han creado un mercado global para el fraude en las redes sociales. Un número creciente de empresas se especializan en vender seguidores y *retweets* en Twitter, visualizaciones en YouTube y patrocinios en LinkedIn a usuarios que quieren parecer más populares e influyentes en el espacio de las redes sociales. En un caso, se descubrió que una sola empresa estaba usando más de 3,5 millones de cuentas automatizadas, cada una vendida a múltiples clientes, para proporcionar a los *influencers* más de 200 millones de seguidores en Twitter.[32] Muchos de estos *influencers* luego usaron sus números de seguidores inflados para negociar tarifas más altas por sus patrocinios. A medida que los anunciantes se dan cuenta de la importancia de autenticar

el impacto real de los *influencers*, emplean empresas que actúan como detectives de las redes sociales. Estas empresas evalúan la actividad de las personas influyentes en las redes sociales, buscando signos de actividad de *bots* para determinar el porcentaje de seguidores, vistas y visitantes "reales".

Opiniones de los clientes. Las opiniones de los clientes son especialmente determinantes en la configuración de sus preferencias y decisiones de compra.[33] Una encuesta de Nielsen encontró que las opiniones de los clientes en línea eran la segunda fuente más confiable de información de marca (después de las recomendaciones de amigos y familiares).[34] Las investigaciones han demostrado que la influencia social ocasiona calificaciones en línea desproporcionadamente positivas y es más probable que los evaluadores posteriores se vean influidos por las valoraciones positivas anteriores que por las negativas. Los consumidores que publican opiniones son susceptibles a las presiones de conformidad y a adoptar las normas de otros.[35] Las calificaciones positivas en línea no son tan influyentes ni se valoran como las negativas.[36]

Los consumidores se ven influenciados por las opiniones y recomendaciones en línea de otros consumidores. Las redes sociales informales que surgen entre los consumidores complementan las redes de productos establecidas por la empresa.[37] Los "influyentes" en línea que son unas de las pocas personas, o, tal vez, la única persona que influye en ciertos consumidores, son particularmente importantes y valiosos para las empresas.[38]

Comunicación móvil

Los consumidores estadounidenses pasan una cantidad considerable de tiempo en los dispositivos móviles, más que en la radio, las revistas y los periódicos combinados.[39] Dada la omnipresencia de los teléfonos inteligentes y las tabletas, así como la capacidad de los vendedores para personalizar los mensajes en función de la demografía y otras características del comportamiento del consumidor, el atractivo del marketing móvil como herramienta de comunicación es obvio.

David Bell, profesor de Wharton School, define cuatro características distintivas de un dispositivo móvil: (1) se vincula únicamente con un usuario; (2) prácticamente, siempre está "encendido", ya que por lo general se le lleva a todas partes; (3) permite el consumo inmediato porque, en efecto, es un canal de distribución con un sistema de paga; y (4) es altamente interactivo, ya que permite el rastreo satelital, tomar fotografías y videos.[40]

La inversión en publicidad móvil ha crecido dramáticamente en todo el mundo. Sin embargo, con las mayores capacidades de los teléfonos inteligentes, los anuncios móviles son más que un simple medio de visualización utilizando "minivallas publicitarias" estáticas. Recientemente se ha generado mucho interés en las aplicaciones móviles que agregan conveniencia, valor social, incentivos, entretenimiento y mejoran, un poco o mucho, la vida de los consumidores.[41]

Los teléfonos inteligentes contribuyen a impulsar programas de lealtad, cuando los clientes hacen un seguimiento de sus visitas y compras en algún establecimiento comercial y reciben recompensas. Al indagar la ubicación de los clientes receptivos que aceptan mensajes de las compañías, los minoristas les envían promociones específicas en función del lugar donde se encuentren, por ejemplo, si están cerca de tiendas o puntos de venta. Sonic Corp. utilizó datos de posicionamiento global (GPS) y proximidad a torres de telefonía celular en Atlanta para identificar en qué momento aquellos clientes que habían aceptado recibir mensajes de la compañía se encontraban cerca de alguno de los aproximadamente 50 restaurantes Sonic localizados en el área. Cuando es el caso, la compañía envía a los clientes mensajes de texto ofreciéndoles un descuento o un anuncio para alentarlos a visitar el restaurante.[42]

Durante años, las tasas de canje de los tradicionales cupones han declinado; sin embargo, la capacidad de los dispositivos móviles para hacer que las ofertas se vuelvan más relevantes y oportunas para los consumidores que se encuentran en un punto de venta, o cerca de alguno, ha despertado el interés de los especialistas en marketing. Los nuevos cupones adoptan diversas formas y dentro de las tiendas existen dispositivos digitales equipados con tecnología que permite obtener información de los clientes para, en función de sus características personales, enviarles cupones a sus teléfonos inteligentes.

Entender cómo los consumidores quieren usar sus teléfonos inteligentes es fundamental para comprender el papel de la publicidad. Dada la pantalla pequeña y la atención fugaz que se presta, cumplir con el rol tradicional de la publicidad de informar y persuadir es más desafiante en los dispositivos móviles. Desde el lado positivo, los consumidores están más comprometidos y atentos cuando usan sus teléfonos inteligentes que cuando están en línea. No obstante, varias empresas de comercio móvil están eliminando los anuncios para permitir que los consumidores realicen compras con la menor cantidad de clics posible.[43]

Eventos y experiencias

Convertirse en parte de un momento personalmente relevante en la vida de los consumidores, a través de eventos y experiencias patrocinadas, amplía y profundiza la relación de una empresa o marca con el mercado objetivo. Los encuentros diarios con las marcas afectan las actitudes y las creencias de los consumidores hacia estas.

GESTIÓN DE EVENTOS

Los especialistas en marketing relatan una serie de razones para patrocinar eventos:

- *Para identificarse con un mercado meta o estilo de vida en particular*. Las empresas se dirigen a los clientes, de acuerdo con los eventos, de manera geográfica, demográfica, psicográfica o conductual. Old Spice patrocina deportes universitarios, como su básquetbol colegial Old Spice Classic a finales de noviembre, para destacar la relevancia del producto y entregar muestras a su público meta (hombres entre 16 y 24 años de edad).
- *Para aumentar el prestigio de la empresa o del producto*. Los patrocinios ofrecen la exposición continua de una marca, una condición necesaria para reforzar su prestigio. Debido a que los consumidores recuerdan en primer lugar a los patrocinadores de la Copa Mundial de Fútbol, como Emirates Airlines, Hyundai, Kia y Sony, estas empresas se beneficiaron con la exposición repetida de marcas y anuncios durante este torneo de un mes de duración.
- *Para crear o reforzar percepciones de asociaciones fundamentales de la imagen de marca*. Los propios eventos producen asociaciones que ayudan a crear o reforzar las asociaciones de marca.[44] Para fortalecer su imagen y su mensaje para la región central de Estados Unidos, la camioneta Tundra de Toyota eligió patrocinar los torneos de pesca B.A.S.S. y las giras de música *country* de Brooks & Dunn.
- *Para mejorar la imagen corporativa*. Los patrocinios favorecen la percepción de que la empresa es agradable y prestigiosa. Aunque Visa ve su patrocinio de largo plazo de los Juegos Olímpicos como un medio para mejorar la consciencia de marca internacional y aumentar el uso y el volumen, también genera buena voluntad patriótica y aprovecha el emotivo espíritu olímpico. McDonald's patrocina programas comunitarios para generar buena voluntad, como Black & Positively Golden, que celebra la cultura negra.
- *Para crear experiencias y evocar sentimientos*. Los sentimientos generados por un evento emocionante o gratificante podrían vincularse indirectamente con la marca. Los modelos Audi se presentaron exitosamente en el taquillero filme *Iron Man*, como el automóvil personal del personaje principal Tony Stark, un R8 Spyder, el A8, las SUV Q5 y Q7 y el vehículo de cinco puertas A3.
- *Para expresar compromiso con la comunidad o con temas sociales*. El marketing con causa patrocina a organizaciones no lucrativas y de caridad. Empresas como Timberland, Stonyfield Farms, Home Depot, Starbucks, American Express y Tom's of Maine han hecho del marketing con causa la piedra angular de sus programas de marketing.
- *Para entretener a clientes clave o recompensar a empleados clave*. Diversos eventos comprenden lujosas carpas de hospitalidad y otros servicios o actividades especiales solamente para los patrocinadores y sus invitados. Estos beneficios generan buena voluntad y establecen valiosos contactos de negocios. Desde la perspectiva del empleado, los eventos producen participación y ánimo, o sirven como incentivos. BB&T Corp., un importante proveedor de servicios bancarios y financieros en el sur y sureste de Estados Unidos, utiliza su patrocinio de NASCAR Busch Series para divertir a sus clientes de negocios y su patrocinio de las ligas menores de béisbol para causar emoción entre sus empleados.
- *Para dar paso a oportunidades de comercialización o promoción*. Muchos especialistas en marketing vinculan a un evento concursos o rifas, comercialización dentro de las tiendas, respuesta directa u otras actividades de marketing. Ford y Coca-Cola han utilizado su patrocinio del famoso programa de TV *American Idol* de esta manera.

A pesar de estas ventajas potenciales, el resultado de un evento es impredecible y rebasa el control del patrocinador. Si bien variados clientes darán crédito al patrocinador por brindar la ayuda financiera necesaria para hacer posible un evento, algunos critican su comercialización.

CREANDO EXPERIENCIAS

El marketing experiencial no solo comunica características y beneficios, sino que conecta un producto o servicio con experiencias únicas e interesantes. En lugar de centrarse en vender, el marketing experiencial tiene como objetivo permitir que los clientes experimenten cómo la oferta de la empresa encaja en su vida. Muchas empresas están creando sus propios eventos y experiencias para estimular el interés y la participación de los consumidores y los medios.

Una forma popular de marketing experiencial es el patrocinio de eventos. Hacer que los patrocinios tengan éxito requiere elegir los eventos apropiados, diseñar el programa de patrocinio óptimo y medir sus efectos. Debido a la cantidad de oportunidades de patrocinio y su enorme costo, los especialistas en marketing deben ser selectivos. El evento debe cumplir con los objetivos de marketing y la estrategia de comunicación definida para la marca. Debe tener suficiente notoriedad, poseer la imagen deseada y ser capaz de crear los efectos pensados. La audiencia debe coincidir con el mercado objetivo y tener una actitud favorable hacia el involucramiento con el patrocinador. Un evento ideal es único, pero no se ve obstaculizado por muchos patrocinadores, se presta a actividades de marketing auxiliares y refleja o mejora la marca corporativa del patrocinador.[45]

Las empresas crean una fuerte imagen al invitar a sus clientes actuales y potenciales a visitar sus fábricas y sus oficinas corporativas.[46] Ben & Jerry's, Boeing, Crayola y Hershey's patrocinan excelentes recorridos por sus empresas, los cuales atraen a millones de visitantes cada año. Otras compañías, como Hallmark, Kohler

y Beiersdorf (fabricantes de la crema NIVEA), han construido museos en sus oficinas centrales o cerca de ellas para mostrar su historia y las dificultades que han enfrentado para la producción y el marketing de sus productos. Muchas empresas también crean experiencias externas de producto y de marca, por ejemplo, World of Coca-Cola en Atlanta y Las Vegas y M&M World en Times Square en la ciudad de Nueva York.

Para promover la lealtad de los clientes, algunos fabricantes de automóviles europeos ofrecen la opción de volar a la fábrica para recoger el vehículo que ordenaron del concesionario local, recorrer sus instalaciones y realizar un viaje por carretera por Europa. Al final del viaje, los clientes dejan su automóvil para el envío transatlántico. Por ejemplo, Mercedes-Benz ofrece hasta un 7% de descuento en el precio de compra para la entrega en Europa y renuncia al cargo de envío habitual. También brinda un cupón de pasaje aéreo, una noche de alojamiento en un hotel, un recorrido por la fábrica y el museo.[47]

Comunicación de boca en boca

Diariamente, los consumidores utilizan la *comunicación de boca en boca* para hablar acerca de docenas de marcas, desde medios y productos de entretenimiento como películas, programas de televisión y publicaciones, hasta productos comestibles, servicios de viajes y tiendas minoristas. Las empresas están muy conscientes del poder de esta comunicación. El calzado Hush Puppies, las rosquillas Krispy Kreme y, más recientemente, los zapatos Crocs se crearon con una fuerte comunicación de boca en boca, igual que empresas como Red Bull, Starbucks y Amazon.com.

El marketing viral se basa en el boca en boca que alienta a los consumidores a transmitir audio, video o información escrita sobre productos y servicios desarrollados por la empresa a otros en línea.[48] Con sitios de contenido generado por el usuario, como YouTube, Facebook e Instagram, los consumidores y los anunciantes suben anuncios y videos para que millones de personas los compartan.[49] Los videos en línea son rentables y los especialistas en marketing tienen más libertad con ellos, como lo ha hecho Blendtec.

Blendtec. La compañía Blendtec, con sede en Utah, era conocida primordialmente por sus licuadoras y molinos para alimentos de uso comercial. En realidad, no era conocida por el público en general, sino hasta que lanzó sus divertidos videos en línea "Will It Blend?", con la finalidad de promover algunos de sus productos comerciales para uso doméstico. Los videos presentan al fundador y director general, Tom Dickson, vestido con una bata blanca de laboratorio, pulverizando objetos que van desde pelotas de golf hasta bolígrafos y botellas de cerveza; todos los videos tienen un tono simpático y humor pícaro. La genialidad de los videos es que se relacionan con acontecimientos actuales. Por ejemplo, tan pronto como se anunció el lanzamiento del iPhone en medio de fanfarrias en los medios de comunicación, Blendtec transmitió un video en el que Dickson sonreía y decía: "Me encanta mi iPhone. Hace de todo, pero, ¿se molerá?". Después de que la licuadora destrozó el iPhone y lo hizo añicos, Dickson levantó la tapa que quedó sobre la pequeña pila de polvo negro y dijo simplemente: "iSmoke". El video fue visto más de 3.5 millones de veces en YouTube. Dickson ha aparecido en *Today* y en otros programas de televisión y tiene una breve participación en un video de la banda de rock Weezer. Uno de los pocos objetos que no se pudieron moler: ¡una barreta de acero![50]

La extravagancia es una espada de dos filos. El sitio web de Blendtec ubica sus videos cómicos en la categoría "No intente hacer esto en casa", pero también desarrolló otro conjunto de videos, los cuales se ubican en la categoría "Inténtelo en casa" que muestran cómo licuar, por ejemplo, vegetales para sopa. Otro producto que se ha beneficiado mucho del boca en boca es SodaStream.

SodaStream. Soda Stream es un producto que permite a los consumidores convertir el agua del grifo en soda carbonatada y así dejar de comprar bebidas refrescantes. La marca se construyó con un gasto mínimo en medios de comunicación gracias al poder de los mensajes transmitidos de boca en boca. Para ayudar a suscitar conversaciones acerca de la marca, la compañía entregó muestras gratuitas, utilizó la colocación de producto (*product placement*) y se involucró con grupos afines que podrían estar interesados en carbonatar las bebidas en casa, ya fuera por sus ventajas ambientales, como las organizaciones "verdes", o porque ofrece la comodidad de no tener que almacenar botellas ni latas, lo que atrajo a los dueños de embarcaciones y casas rodantes. El director general de la compañía, Daniel Birnbaum, afirma: "Prefiero invertir en relaciones públicas que en publicidad porque así no soy yo quien habla, sino alguien más". Una de las actividades de marketing más exitosas de SodaStream se llama "The Cage". La compañía calcula el número promedio de latas y botellas que tira una familia durante un año en un país determinado y llena con ellas una enorme caja con apariencia de jaula. Luego coloca esa jaula en algún lugar con gran afluencia de personas, como un aeropuerto, por ejemplo, para llamar la atención.[51]

Un ejemplo clásico del uso del boca en boca es la forma en que Dollar Shave Club utilizó las redes sociales para crear una campaña de comunicación viral que ayudó a construir su marca.


FRESH
SPARKLING WATER
ALWAYS ON TAP
With SodaStream, you can transform ordinary tap water into sparkling water in seconds. Think about it, fresh sparkling water at home whenever you fancy and no need to lug and store all those plastic bottles anymore.
sodastream
SPARKLING WATER
Find your local stockist at sodastream.co.uk

Fuente: Retro AdArchives/Alamy Stock Photo

>> SodaStream recibió una respuesta entusiasta del boca en boca a través de muestras, colocación de productos y compromiso con grupos que apreciarían más la comodidad y las ventajas ambientales del carbonatador casero.

Dollar Shave Club. La nueva empresa de comercio electrónico Dollar Shave Club vende en línea una dotación mensual de máquinas de afeitar y navajas a bajo precio de acuerdo con tres planes diferentes. La clave para el lanzamiento de la compañía fue un video en línea. Considerado por algunos como "el mejor video que haya existido entre las compañías de reciente creación" y ganador de múltiples premios, el video de 90 segundos de Dollar Shave Club consiguió millones de vistas en YouTube y, en el proceso, ganó miles de seguidores en las redes sociales. En el video, fuera de lo común e irreverente, el director general, Michael Dubin, maneja un montacargas, juega tenis y baila con un oso de peluche mientras promueve la calidad, la comodidad y el precio de las máquinas de afeitar y las navajas de la compañía. Dubin explica: "Estamos presentando un negocio nuevo, una buena idea y un video divertido para referirnos a un punto débil de los consumidores". Mientras atraía a varios cientos de miles de clientes, la compañía también fue capaz de recaudar más de 20 millones de dólares en capital de riesgo y, finalmente, fue vendido a Unilever por 1 000 millones de dólares.[52]

El boca en boca positivo, a veces, ocurre orgánicamente con poca publicidad. Es posible de administrar y facilitar.[53] Sin duda, los anunciantes ahora buscan más medios devengados (comentarios profesionales no solicitados, entradas de blogs personales, discusiones de trabajo en redes sociales) como resultado de sus esfuerzos en medios pagados y medios propios.

Los productos no tienen que ser escandalosos o vanguardistas para generar rumores de boca en boca. Es más probable que se hable de las marcas más interesantes en línea, pero que una marca se considere novedosa, emocionante o sorprendente tiene poco efecto sobre si se habla de ella en comunicaciones verbales cara a cara.[54] Las marcas de las que se habla fuera de línea son sobresalientes, visibles y vienen fácilmente a la mente. Las investigaciones han demostrado que los consumidores tienden a generar un boca en boca positivo y a compartir información sobre sus propias experiencias de consumo certeras. En cambio, transmiten un boca en boca negativo solo a través de información que han escuchado sobre las experiencias negativas de consumo de otros.[55]

La publicidad no pagada (*publicity*) y las relaciones públicas

La publicidad no pagada (*publicity*) tiene como objetivo promover una empresa y sus ofertas. A diferencia de los anuncios, donde la empresa paga por los medios, la *publicity* utiliza el espacio editorial y no incurre en costos de medios. Las formas comunes de *publicity* incluyen noticias, artículos y editoriales. El objetivo principal de la *publicity* es atraer la atención sobre la empresa o sus ofertas. Por el contrario, las relaciones públicas (RP) se centran en algo más que la atención pública. El objetivo final de las relaciones públicas es administrar la reputación general de la empresa y su oferta, al mismo tiempo que construye relaciones con la comunidad.

LA PUBLICIDAD NO PAGADA (*PUBLICITY*)

Muchas empresas recurren a la *publicity* para apoyar la promoción corporativa o de productos y la creación de imágenes. La **publicidad no pagada (*publicity*)** implica asegurar un espacio editorial, en lugar de un espacio pagado, en los medios para promocionar un producto, servicio, idea, lugar, persona u organización.

A medida que se debilita el poder de la publicidad masiva, los gerentes de marketing recurren a la *publicity* para crear consciencia y conocimiento de la marca de productos nuevos y establecidos. La *publicity* es eficaz para cubrir las comunidades locales y llegar a grupos específicos, haciendo que sea más rentable

que la publicidad. Cada vez más, la *publicity* se realiza en línea, pero debe planificarse junto con la publicidad y otras comunicaciones de marketing.

La *publicity* tiene importantes ventajas sobre los anuncios tradicionales. Así, es gratuita; aunque el anunciante tenga que pagarle a una agencia para asegurar la cobertura de los medios, no paga el costo de los medios en sí (por ejemplo, tiempo de televisión y radio o el espacio en periódicos y revistas). Además, debido a que la fuente del mensaje es un tercero en lugar de la empresa, la *publicity* es más creíble y probable que influya en el público objetivo. La principal desventaja de la *publicity* es que no es controlada directamente por la empresa y, como resultado, podría terminar siendo irrelevante o perjudicar a la compañía y sus ofertas. Así, la falta de un resultado predecible es el precio asociado con el bajo costo y la credibilidad de la *publicity*.

La *publicity* logra múltiples objetivos. Genera consciencia colocando historias en los medios para llamar la atención sobre un producto, un servicio, una persona, una organización o una idea. Fomenta la credibilidad al comunicar el mensaje en un contexto editorial. Ayuda a impulsar la fuerza de ventas y el *entusiasmo* de los distribuidores con historias sobre un nuevo producto antes de su lanzamiento. Mantiene bajo el costo de la *promoción* porque la *publicity* cuesta menos que el correo directo y la publicidad en los medios.

La *publicity* juega un papel fundamental en una variedad de tareas:

- *Lanzamiento de nuevos productos*. El increíble éxito comercial de juguetes como LeapFrog, Beanie Babies y Silly Bandz le debe mucho a una intensa *publicity*.
- *Reposicionamiento de un producto maduro*. Un estudio de caso clásico es la ciudad de Nueva York, la cual tenía una reputación sumamente mala en la década de 1970, hasta que ocurrió el lanzamiento de la campaña "I Love New York".
- *Creación de interés en una categoría de productos*. Las empresas y asociaciones comerciales han utilizado la *publicity* para recuperar el interés en productos decadentes, como el huevo, la leche, la carne de res y las patatas, además, para ampliar el consumo de productos como el té, la carne de cerdo y el jugo de naranja.
- *Defensa de productos que han enfrentado problemas públicos*. Los profesionales en *publicity* deben ser hábiles para manejar crisis, como las que superaron marcas reconocidas como Tylenol, Toyota y BP en los útimos años.
- *Creación de una imagen corporativa que se refleje favorablemente en sus productos*. Los prometedores discursos del fallecido Steve Jobs en Macworld ayudaron a crear una imagen innovadora y simbólica para Apple Corporation.

Es evidente que la *publicity* creativa afecta la consciencia del público por una fracción del costo de la publicidad. La empresa no paga por espacio o tiempo en los medios, sino solamente al personal para que desarrolle, ponga en circulación historias y organice ciertos eventos. Una historia interesante difundida a través de los medios podría tener un valor equivalente a una publicidad de millones de dólares. Algunos expertos dicen que los consumidores tienen cinco veces más probabilidades de verse influidos por un texto editorial que por la publicidad. El siguiente es un ejemplo de una campaña de *publicity* ganadora de premios.

Meow Mix. La comida para gato Meow Mix, una marca de tradición, decidió aprovechar sus raíces y recuperar uno de sus elementos de marca más fáciles de identificar (un jingle con un maullido repetitivo que había estado fuera del aire durante 16 años). Los especialistas en marketing eligieron al cantante y estrella de un *reality show* de televisión CeeLo Green y a su gato persa Purrfect para hacer los honores. El video con Green cantando una versión remezclada del jingle en un dueto con Purrfect atrajo la atención de todo tipo de tiendas. La historia tuvo 1 200 apariciones en los medios y 535 millones de impresiones, como las exclusivas AP y *Access Hollywood*. El tránsito en la web para la marca aumentó 150 % y más de 10 000 aficionados descargaron la canción o el tono para el teléfono. Por cada descarga se donó una libra de Meow Mix a una organización de caridad local para mascotas en Los Ángeles.[56]

RELACIONES PÚBLICAS

La empresa no solo debe relacionarse constructivamente con los clientes, los proveedores y los distribuidores; también debe vincularse con públicos relevantes. Las **relaciones públicas (RP)** tienen que ver con una variedad de programas para promover o proteger la imagen de una empresa entre las partes interesadas.

La empresa inteligente aplica medidas concretas para administrar relaciones exitosas con sus públicos clave. La mayoría cuenta con un departamento de relaciones públicas que vigila las actitudes de los públicos de la organización, distribuye información y comunicaciones para fomentar una buena imagen. Los mejores departamentos de RP aconsejan a la alta dirección la adopción de programas positivos y la eliminación de prácticas cuestionables para evitar que surja, en primer lugar, cualquier tipo de *publicity* negativa.

Diversas empresas tienen departamentos de relaciones públicas que realizan tres funciones principales. Brindan cobertura de prensa al presentar noticias e información sobre la organización de la manera más positiva. Gestionan la comunicación corporativa fomentando el conocimiento de la organización a

través de la comunicación interna y externa. Finalmente, participan en las "gestiones" al tratar con legisladores y funcionarios gubernamentales para promover o rechazar la legislación y la regulación.

Las relaciones públicas involucran diferentes formatos de medios. Algunos de los más populares son las publicaciones, los eventos, las noticias, los discursos, las actividades de servicio público y los medios de identidad.

- **Publicaciones.** Las empresas dependen en gran medida de los materiales publicados para llegar a sus mercados objetivo e influir en ellos. Entre estos tenemos informes anuales, folletos, artículos, boletines, revistas de la compañía y materiales audiovisuales.
- **Eventos.** Las empresas llaman la atención sobre nuevos productos u otras actividades de la empresa organizando y publicitando eventos especiales como conferencias de prensa, seminarios, salidas, ferias comerciales, exhibiciones, concursos y competencias, además de aniversarios que llegarán al público objetivo.
- **Noticias.** Una de las principales tareas de los profesionales de las relaciones públicas es encontrar o crear noticias favorables sobre la empresa, sus productos y su gente, así como lograr que los medios acepten comunicados y asistan a conferencias de prensa.
- **Discursos**. Cada vez más, los ejecutivos de la empresa deben responder preguntas de los medios o dar charlas en asociaciones comerciales o reuniones de ventas, apariciones que fortalecen la imagen de la empresa.
- **Actividades de servicio público**. Las empresas generan buena voluntad contribuyendo con dinero y tiempo a causas positivas.
- **Medios de identidad**. Las empresas necesitan una identidad visual que el público reconozca de inmediato. La identidad visual la llevan los logotipos de la empresa, la papelería, los folletos, los carteles, los formularios comerciales, las tarjetas de presentación, los edificios, los uniformes y los códigos de vestimenta.

Las relaciones públicas permiten que las empresas den forma a su imagen pública y gestionen sus relaciones con la comunidad. Son particularmente relevantes para minimizar el daño a la imagen corporativa durante una crisis de marketing, así como sirven para reconstruir esta imagen después de que se haya resuelto la crisis.

Empaques

Generalmente, el empaque se percibe durante el primer encuentro entre el comprador y el producto, por lo que se convierte en un factor determinante para despertar el interés del cliente. Determina la evaluación posterior del producto por parte del comprador y la decisión final de compra. Debido a su capacidad para influir en las percepciones y elecciones de los consumidores, las empresas utilizan empaques para crear un valor distintivo para el cliente y diferenciar sus productos de los de la competencia.[57]

La *etiqueta* es un elemento muy visible e importante del empaque. Las etiquetas incluyen comunicaciones escritas, electrónicas o gráficas colocadas directamente en el empaque, así como cualquier cosa asociada y adjunta al producto, como una etiqueta de información. Las funciones principales de la etiqueta son comunicar a los consumidores, miembros del canal y la empresa, información que facilite la identificación de la oferta; describe sus atributos clave; destaca sus beneficios; instruye a los compradores sobre su uso, su almacenamiento y la eliminación adecuada del producto; aumenta el atractivo estético; y aprovecha y mejora la marca asociada con la oferta.

Seguir un conjunto de tres principios básicos ayuda a desarrollar un empaque efectivo que contribuya al éxito final del producto en el mercado. Estos principios fundamentales son la *visibilidad*, la *diferenciación* y la *transparencia*.

- **Visibilidad**. Las empresas que se esfuerzan por promocionar sus ofertas abruman a los consumidores con un exceso constante de información. Esta sobrecarga es contraproducente, haciendo que los clientes se desconecten e ignoren la información que no creen que sea inmediatamente relevante para la decisión en cuestión. Este exceso hace que los compradores pasen por alto datos que podrían serles útiles. Un empaque efectivo elimina el desorden de la información, capta la atención de los compradores, los induce a considerar la oferta favorablemente y, en última instancia, los lleva a comprarla. La botella en forma de lágrima diseñada por la empresa emergente Method de San Francisco ayudó a que su jabón, disponible en los estantes de Target, Walmart y Whole Foods, se convirtiera en un nombre familiar.
- **Diferenciación**. Otra faceta del empaque efectivo es que diferencia la oferta de la empresa de aquella de la competencia. Cuando se enfrentan a múltiples opciones, los clientes que tienen limitaciones de tiempo suelen considerar el empaque como una fuente clave de información sobre

las ofertas que están evaluando. Las empresas utilizan empaques distintivos para promocionar sus marcas, lo que facilita que los consumidores leales identifiquen de un vistazo la marca que buscan.

- **Transparencia**. Además de atraer la atención de los consumidores y diferenciar las ofertas de la empresa de las de la competencia, un empaque efectivo comunica claramente el valor de la oferta a sus clientes meta. Los compradores interactúan con el empaque en el momento de la compra, lo que significa que debe comunicar de manera transparente la propuesta de valor de la oferta al promocionar sus virtudes y dar a los compradores una razón para comprarla. Por ejemplo, los productos sostenibles presentan el color verde en sus empaques para comunicar visualmente su naturaleza respetuosa con el medio ambiente.

Muchas de las funciones del empaque son similares a las de la publicidad. Ambos actúan como un medio de comunicación que informa a los compradores sobre los aspectos más destacados de la oferta de una empresa. Sin embargo, el empaque y la publicidad comunican diferentes tipos de información y la transmiten de distintas maneras. La publicidad tiene como objetivo crear una impresión memorable de una oferta en la mente de los futuros compradores. Por otro lado, el impacto del empaque en la decisión de compra es mucho más inmediato, de hecho, casi instantáneo, porque los compradores reaccionan al empaque de un producto en el punto de compra. Por lo tanto, el empaque está diseñado para tener un efecto visual más directo en el comprador. Además, los clientes normalmente no dedican mucho tiempo o energía a evaluar productos familiares de bajo costo y tienden a confiar en las propiedades visuales del empaque y de los productos mismos al tomar su decisión de compra.



Fuente: Jeremy Lips/Alamy Stock Photo

>> El atractivo envase en forma de lágrima permitió a Method diferenciar efectivamente sus jabones y hacerlos reconocibles al instante para los consumidores.

VISIÓN DE **marketing**

Medición del ROI en la redes sociales

Las empresas dedican más tiempo, esfuerzo y dinero que nunca a las redes sociales. Según una encuesta a directores de marketing realizada por MDG Advertising, las redes sociales ahora representan el 12 % de los presupuestos de marketing, una cifra que se espera que aumente a más del 20 % en cinco años. Cuando se invierte mucho tiempo y dinero en las redes sociales es fundamental saber cuánto está ayudando a la marca. Pero eso es más fácil decirlo que hacerlo. De los directores de marketing encuestados, el 44 % afirma que no ha podido medir el impacto general de las redes sociales en su negocio. Y aunque el 36 % cree que tiene una buena idea del efecto cualitativo de sus actividades en las redes sociales, solo el 20 % ha cuantificado realmente el impacto en su negocio.

Las herramientas digitales están disponibles para ayudar a monitorear la presencia de las redes sociales de una empresa, comenzando con Alerts, las alertas gratuitas de Google, que le enviarán por correo electrónico resultados de búsqueda automatizados para hasta 1 000 términos que elija. El problema es que Alerts monitorea solo los sitios de Google. Por menos de 100 dólares al mes, BuzzSumo le permite configurar alertas para menciones de cosas como su empresa o marca, así como las de la competencia; también facilita las búsquedas ilimitadas de contenido y personas influyentes para los especialistas en marketing desarrollen su propio contenido y lleguen a aquellos que influyen en otros. Una opción más sofisticada es Nuvi, cuya visualización experta de datos permite a las empresas ver fácilmente cómo

(*Continúa*)

Visión de marketing (*Continuación*)

se percibe su negocio en línea y la eficacia de sus esfuerzos en las redes sociales, además, les brinda la capacidad de capturar comentarios negativos.

El dilema es medir las ventas reales que provienen de las redes sociales. MDG Advertising dice que aunque el 58 % de las marcas declaran que miden el *engagement* social, solo el 21 % mide las conversiones de objetivos o ingresos. Cuando Audi transmitió el primer anuncio en el Super Bowl con un *hashtag* de Twitter en el 2011, no tenía idea de en qué magnitud la alta participación de sus aficionados de Facebook se traduciría en la venta de más automóviles. Un informe mostró que el 50 % de las compañías de Fortune 1000 no hacen comparaciones ni obtienen medidas de la rentabilidad de sus proyectos sociales de CRM. Inicialmente, el enfoque de medir los efectos de las redes sociales estaba en cantidades fáciles de observar, como el número de "likes" de Facebook y *tweets* de Twitter por semana. Estos no siempre se correlacionaron con el marketing o el éxito comercial, por lo que los investigadores comenzaron a cavar más profundo.

Evaluar el valor de las redes sociales no es tarea fácil. Algunos expertos en marketing comparan las redes sociales con un teléfono: ¿cómo evaluaría el ROI de todas las diferentes llamadas que realiza? Josh Bernoff, el aclamado gurú del marketing digital de Forrester Research, considera que los beneficios a corto y largo plazo de las redes sociales se dividen en cuatro categorías:

- *Beneficios financieros a corto plazo,* tales como el aumento de las ganancias o la disminución de los costos. En lo que respecta a las ganancias, cuando NetShops.com agregó reseñas a su sitio, las ventas aumentaron 26 % en seis meses. En lo que respecta al costo, National Instruments (NI), fabricantes de sofisticados productos tecnológicos de ingeniería, descubrió que los miembros de su comunidad de usuarios respondieron el 46 % de las preguntas planteadas por otros usuarios, ahorrándole a NI los 10 dólares del costo de cada llamada de servicio. De manera similar, la remodelación de la comunidad en línea de AT&T le ahorró a la empresa 16 % de sus gastos mensuales en el servicio telefónico de asistencia al cliente.
- *Beneficios digitales generales a corto plazo.* Cuando Swanson Health Products mejoró la visibilidad de las reseñas de sus productos, se volvieron más accesibles a los motores de búsqueda y el tránsito en sus páginas de productos aumentó 163 %. Otros elementos que mejoran las búsquedas de manera similar son los videos en línea, las comunidades, los blogs y el Twitter.
- *Levantamiento de la marca a largo plazo*. Las redes sociales mejoran las medidas de desempeño de la marca a largo plazo. Cuando P&G creó una página de Facebook para apoyar a la competidora de salto en esquí, Lindsey Van, solicitó 40 mil firmas para apoyar la petición de que el salto en esquí se convirtiera en un deporte olímpico. Encuestas de los usuarios de Facebook participantes revelaron un incremento del 8 al 11 % en la preferencia de la marca y la intención de compra.
- *Anulación de riesgos a largo plazo*. El hecho de enfrentar una crisis le cuesta a una empresa millones con el paso del tiempo. Es mejor evitar o impedir una crisis antes de que provoque cualquier daño a la marca. Empresas como McDonald's y AT&T cuentan con equipos de servicio al cliente que vigilan los tuits sobre sus productos o servicios con la finalidad de cortar de raíz cualquier problema potencial.

La manera más sencilla de crear y medir los beneficios de las redes sociales es un concurso, un sorteo o una promoción. La agencia publicitaria Wildfire, ubicada en Silicon Valley, creó una promoción para Jamba Juice en la que el valor de un "cupón de la suerte" solo se revelaba en la tienda. Decenas de miles de clientes acudieron. La promoción fue exitosa, pero los resultados de las redes sociales son impredecibles.[58]

Resumen

1. Administrar y coordinar todo el proceso de comunicación requiere *comunicaciones de marketing* integradas. Las comunicaciones de marketing efectivas reconocen el valor agregado de un plan integral para evaluar los roles estratégicos de una variedad de disciplinas de comunicación y combina estas disciplinas para brindar claridad, consistencia y máximo impacto a través de la integración perfecta de mensajes discretos.
2. El desarrollo de una *campaña de comunicación integrada* requiere una comprensión clara de las características específicas de los formatos de medios alternativos para crear una experiencia de consumo consistente. Los formatos de comunicación más populares son la publicidad; la comunicación en línea, las redes sociales y móvil; los eventos y las experiencias; el boca en boca; la *publicity* y las relaciones públicas; y el empaque.
3. La *publicidad* es cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado. Los anunciantes incluyen no solo empresas comerciales, sino también agencias benéficas, sin fines de lucro y gubernamentales. El anunciante compra tiempo o espacio en los medios para transmitir el mensaje de la empresa a su público objetivo. Las formas más populares son la televisión, prensa, radio, en línea y en espacios abiertos.
4. Una forma importante de comunicación en línea son los *medios de comunicación propiedad de una empresa*. Existen dos enfoques comunes para generar tráfico: (1) optimización de motores de búsqueda (SEO), cuyo objetivo es aumentar la probabilidad de que un enlace al contenido de una empresa aparezca en la parte superior de los resultados de búsqueda orgánicos (no pagados) y (2) marketing de motores de búsqueda (SEM), que consiste en pagar a las

empresas de motores de búsqueda para que presenten el contenido de uno, en los resultados de una búsqueda de palabras clave en particular.

5. Las *redes sociales* se han convertido en una forma influyente de comunicación de marketing. Pueden ser comunidades y foros en línea, blogs, redes sociales y reseñas de clientes. Las redes sociales refuerzan otras comunicaciones y ofrecen a los especialistas en marketing la oportunidad de tener una voz pública y presencia en línea para sus marcas. Los especialistas en marketing crean o aprovechan comunidades en línea, invitando a los consumidores a participar y fomentar un activo de marketing a largo plazo en el proceso.
6. Las *comunicaciones móviles* son una forma cada vez más importante de marketing interactivo mediante el cual los especialistas en marketing usan mensajes de texto, aplicaciones y anuncios para conectarse con los consumidores a través de sus teléfonos inteligentes, tabletas y dispositivos portátiles. Un atractivo clave de esta forma de marketing interactivo es que permite personalizar los mensajes en función de la demografía, la ubicación geográfica y el comportamiento.
7. Los *eventos y las experiencias* son un medio para formar parte de momentos especiales y más relevantes personalmente en la vida de los consumidores. Los eventos amplían y profundizan la relación del patrocinador con sus clientes al conectar el producto o servicio de una empresa con una experiencia única y atractiva.
8. El *marketing de boca en boca* tiene como objetivo involucrar a los clientes para que compartan con otros sus puntos de vista y experiencias sobre productos, servicios y marcas. El boca en boca positivo, a veces, ocurre orgánicamente con poca publicidad, pero también se gestiona y facilita. El marketing viral se basa en el boca en boca que alienta al consumidor a transmitir audio, video o información escrita sobre productos y servicios desarrollados por la empresa a otros en línea.
9. La *publicity* tiene como objetivo promover una empresa y sus ofertas. A diferencia de la publicidad, donde la empresa paga por los medios, la *publicity* utiliza el espacio editorial y no incurre en costos de medios. Las formas comunes de *publicity* incluyen noticias, artículos y editoriales. El objetivo principal de la *publicity* es llamar la atención sobre la empresa o sus ofertas.
10. Las *relaciones públicas* (RP) tienen como objetivo administrar la reputación general de la empresa y sus ofertas, al mismo tiempo que construyen relaciones con la comunidad. Las principales herramientas de las relaciones públicas son las publicaciones, los eventos, los patrocinios, las noticias, los discursos, las actividades de servicio público y los medios de identidad. Los departamentos de relaciones públicas realizan varias funciones: fomentar una cobertura de prensa positiva sobre la organización, administrar las comunicaciones corporativas internas y externas, así como presionar a los legisladores y funcionarios gubernamentales para obtener una legislación y regulación favorables.
11. El *empaque* es similar a la publicidad porque su objetivo es informar a los compradores sobre los beneficios de la oferta de la empresa. A diferencia de la publicidad, que tiene como fin crear una impresión memorable de una oferta en la mente de los futuros compradores, el empaque está diseñado para tener un impacto visual más directo en el comprador. Debido a su capacidad para influir en las percepciones de los consumidores en el punto de venta , muchas empresas utilizan los empaques de forma estratégica para crear un valor distintivo para el cliente y diferenciar sus productos de los de la competencia.

LECCIONES DE **marketing**

Burger King

Burger King se fundó en 1954 en Miami, Florida, cuando James McLamore y David Edgerton inventaron un asador e introdujeron la hamburguesa Whopper original. Burger King y su sándwich Whopper comenzaron a extenderse por los Estados Unidos y, a fines de la década de 1970, se había convertido en la segunda cadena de comida rápida más grande, después de McDonald's. Sin embargo, en las tres décadas siguientes, Burger King vio entrar y salir de la empresa a 13 directores ejecutivos, cada uno de los cuales llevó a la compañía en una dirección diferente. Con cambios constantes en la gerencia, Burger King enfrentó diferentes desafíos, que fueron seguidos por una disminución en los ingresos. Algunos de estos problemas incluyeron una serie de campañas publicitarias ineficaces, un menú demasiado complicado y cambios en las preferencias de los clientes.



Fuente: Cum Okolo/Alamy Stock Photo

Las comunicaciones de Burger King evolucionaron significativamente a lo largo de su historia. A principios de la década de 1960, el eslogan de Burger King era "Donde los niños son los reyes", un tema que introdujo la famosa corona de papel que se ve en los restaurantes. La publicidad de la empresa cambió años después para centrarse en el tamaño

más grande y la frescura superior de sus hamburguesas. El famoso eslogan "Hazlo a tu manera" se lanzó en 1974. En las décadas de 1980 y 1990, Burger King popularizó una serie de campañas que no lograron resonar entre los clientes. Por ejemplo, "¿Dónde está Herb?", campaña, lanzada en 1986, enfocada en un hombre que nunca antes había probado una Whopper. Burger King ofreció 5 000 dólares a cualquier invitado que pudiera encontrar a Herb mientras recorría el país. La campaña estaba destinada a rivalizar con la famosa promoción de Wendy's, "Dónde está la carne", pero no logró obtener la misma cantidad de atención nacional. Advertising Age declaró que la campaña era el mayor fracaso promocional de la década.

Luego de un cambio de administración a principios de la década del 2000, Burger King renovó su estilo publicitario para ser más arriesgado e incorporar más humor irónico. En el 2004, lanzó su sitio web "Subservient Chicken", donde la gente podía ver a un pollo de tamaño humano representar sus órdenes, reviviendo el eslogan "Hazlo a tu manera". El sitio web recibió más de 20 millones de visitas en la semana de su debut. En el 2007, Burger King lanzó la campaña "Whopper Freakout", donde los clientes enojados fueron filmados en secreto después de que los empleados les dijeran que la Whopper había sido descontinuada. La campaña se volvió viral y fue seguida por un aumento del 4,5 % en las ventas de las tiendas.

Mientras que algunas de las campañas de Burger King tuvieron éxito y ayudaron a construir la marca de la empresa, otras fracasaron y se reflejaron mal en la imagen de la empresa. El anuncio del sándwich "Texican Whopper" en el 2009 indignó al gobierno mexicano debido a su típica caricatura estereotipada de un alto vaquero blanco que vive con un pequeño luchador mexicano. El anuncio "Culo cuadrado de Bob Esponja" también fue controvertido porque era altamente sexualizado y se dirigía principalmente a los consumidores jóvenes. Las organizaciones de salud mental se ofendieron con anuncios como "El rey se ha vuelto loco", debido a su cruda descripción de la enfermedad mental. En el 2011, la revista *Time* calificó a la mascota de The King como una de las 10 mascotas de productos más espeluznantes. En resumen, aunque algunos anuncios lograron aumentar las ventas, Burger King se estaba volviendo cada vez menos exitoso en dejar una buena impresión en los fanáticos.

En el 2010, Burger King se vendió a 3G Capital, que buscó optimizar las operaciones y revisar la estrategia publicitaria de la empresa para aumentar la rentabilidad. Después de su adquisición por parte de 3G Capital, Burger King comenzó a racionalizar sus operaciones. La empresa empleó una estrategia de reducción de costos y presupuesto de base cero, lo que implicó un examen exhaustivo de sus gastos y el restablecimiento de su presupuesto a cero en cada período de planificación. Estas nuevas iniciativas incluyeron el rediseño de los restaurantes para mejorar la experiencia del huésped, la reducción del menú para centrarse en las hamburguesas y las papas fritas, así como la venta de algunos de los restaurantes propiedad de la empresa a los franquiciados.

Junto con la adquisición de 3G Capital, llegó una nueva asociación con la agencia de marketing McGarryBowen, que renovó la estrategia publicitaria de Burger King, llevándola de vuelta a sus raíces irónicas. El equipo de medios trabajó una serie de campañas creativas que ofrecían comentarios políticos o culturales de actualidad. Una de las campañas más exitosas giró en torno al video "Whopper Neutrality", que se lanzó poco después de la derogación de la neutralidad de la red en los Estados Unidos. El video explica los efectos de la prohibición de la neutralidad de la red, usando los precios de Whopper como análogo. El controvertido anuncio se convirtió en el más compartido de Burger King de todos los tiempos, con más de 4 000 millones de visitas y una referencia durante una audiencia en el Congreso. Burger King se burló de la capacidad de creatividad de la inteligencia artificial al lanzar un extraño conjunto de anuncios generados completamente por algoritmos de aprendizaje automático.

Otros comunicados publicados por Burger King mostraron comentarios sociales sobre temas como el "impuesto rosa" (el hecho de que los productos femeninos cuestan más que los masculinos), el acoso escolar y la inclusión de clientes sordos. Numerosos anuncios eran más alegres y humorísticos: Burger King ofreció Whoppers con agujeros cortados en el centro para celebrar el Día Nacional de la Dona, escondió Whoppers en bolsas de palomitas de maíz para eludir las reglas del teatro en Rumania y hasta intercambió tarjetas de embarque por hamburguesas en ese mismo país. Estas campañas generaron una influencia global en las redes sociales.

Burger King volvió a crecer tras redescubrir sus raíces y optimizar sus comunicaciones de marketing. La cadena se ha centrado en gran medida en mantener la relevancia en la mente de los clientes, lanzando constantemente campañas publicitarias de actualidad e impresionistas. El enfoque de Burger King para administrar las comunicaciones de marketing integradas fue reconocido por los profesionales de la industria. En el 2017, Burger King fue nombrado el comercializador creativo del año en Cannes Lions.[59]

Preguntas

1. ¿Cuáles fueron los factores clave que socavaron la eficacia de las comunicaciones de Burger King a lo largo de los años?
2. ¿Cómo debe Burger King equilibrar las iniciativas de reducción de costos con la inversión en una campaña de marketing integrada para crear y mantener una conciencia de primera línea y ganar participación de mercado?
3. ¿Cómo debe usar Burger King las comunicaciones tradicionales, en línea y móviles para construir una base de clientes leales?

LECCIONES DE
marketing

Accor Hotels



Fuente: Kristoffer Tripplaar/Alamy Stock Photo

AccorHotels se estableció en 1967 cuando los fundadores, Paul Dubrule y Gerard Pelisson, abrieron su primer hotel, Novotel, en Lille Lesquin, Francia. Pronto formaron el grupo Société d'investissement et d'exploitation hôteliers (SIEH) e hicieron crecer la empresa al abrir y adquirir nuevos hoteles en todo el mundo. En 1983, SIEH poseía 400 hoteles y 1 500 restaurantes y cambió el nombre de la empresa a Accor Group.

A partir del 2010, Accor comenzó a cambiar su estrategia operativa de propiedad a franquicias y administración de propiedades hoteleras. Esta estrategia, denominada "activos ligeros", permitió a la empresa centrarse en invertir y expandir sus numerosas marcas en lugar de gastar capital en la compra de bienes raíces. Accor se componía de dos negocios: (1) HotelInvest, un negocio de bienes raíces que se enfocaba en poseer y arrendar hoteles, y (2) HotelServices, que se centraba en administrar las operaciones hoteleras de Accor. Convertirse en activos livianos ayudó a Accor a abrir 2018 hoteles en el 2014, muchos de los cuales estaban en nuevos mercados. Para el 2019, Accor administraba 26 marcas internas dirigidas a diferentes segmentos del mercado hotelero. Sus marcas de lujo incluyen Raffles, Fairmont y Sofitel. Sus marcas de rango medio son Swissotel y Mercure, mientras que ibis y Fórmula 1 son sus dos principales marcas económicas.

La revolución digital presentó a Accor con nuevos desafíos. Los clientes ahora podían compartir sus experiencias de viaje a una escala mucho mayor, reservar planes de viaje en cualquier momento e interactuar con las cuentas de redes sociales del hotel. Además, hubo un aumento en el número de formas de reservar planes de viaje. Antes de la revolución digital, los agentes de viajes físicos manejaban la reserva de vuelos, hoteles y *tours*. Nuevos jugadores ingresaron al mercado de viajes, como agencias en línea (por ejemplo, Booking, Expedia), sitios de reseñas (por ejemplo, TripAdvisor), blogs de viajes (por ejemplo, Lonely Planet), sitios web de redes sociales (por ejemplo, Facebook, Twitter) y servicios de hospitalidad alternativos (por ejemplo, Airbnb). Competidores como Airbnb, que ofrecía alojamiento asequible en residencias privadas, se convirtieron en serias amenazas para Accor. Las agencias de viajes en línea, que permitían a los clientes reservar hoteles Accor fácilmente a cambio de una comisión, representaban un peligro para las ganancias de Accor.

Para aumentar las reservas directas, Accor invirtió mucho en su sitio web, aplicación móvil, cuentas de redes sociales y anuncios para conectarse personalmente con los clientes. En el 2014, Accor compró más de 12 millones de palabras clave y anuncios de búsqueda pagados. Ese año, envió más de 570 millones de correos electrónicos dirigidos a clientes potenciales. Esto resultó en ventas en línea que ascendieron al 5 % de las ventas totales en el 2014, por debajo del objetivo final de aumentar ese número al 50 %. Para impulsar el crecimiento, Accor se propuso mejorar la experiencia del cliente, comenzando con la reserva del viaje y terminando con la estadía en el hotel. Los intentos de Accor de mejorar su hospitalidad digital contenían elementos centrados tanto en el consumidor como en los empleados.

Para aumentar las reservas móviles, Accor adquirió Wipolo, la aplicación francesa de compañero de viaje móvil. La compra de Wipolo en el 2014 brindó a la empresa una aplicación móvil dinámica que podría funcionar como el principal canal de reserva de clientes y aumentar la proporción de reservas móviles, que en ese momento representaban solo el 12 % de las ventas en línea de Accor. La aplicación Wipolo permitió a los clientes buscar diferentes propiedades, reservar una habitación fácilmente, usar los servicios digitales del hotel, dar su opinión y utilizar el programa de fidelización. Accor centralizó su base de datos de gestión de relaciones con los clientes en una sola plataforma, llamada "Voice of the Guest". La nueva base de datos ayudó a los empleados a brindar un servicio personalizado a los huéspedes y contó con un motor de recomendaciones que generaba automáticamente ofertas personalizadas para los clientes en función de su perfil y comportamiento de viaje. Además, Accor simplificó su experiencia de cliente para incluir reservas con un solo clic, *check-in* y *check-out* en línea, ofertas dirigidas y bienvenidas personalizadas. Accor informó que más del 93 % de los clientes que probaron el servicio de bienvenida querían volver a usarlo.

Accor ha encontrado nuevos competidores, como agencias de viajes en línea y nuevas empresas hoteleras, pero la compañía se ha mantenido competitiva invirtiendo fuertemente en la modernización de su experiencia digital. Al optimizar su sitio web y su aplicación móvil, los clientes reservan, registran y revisan fácilmente una habitación de hotel con solo hacer clic en un botón. La base de datos CRM actualizada de Accor permite a los empleados brindar una experiencia personalizada a cada huésped. En el 2019, AccorHotels operó 4 200 hoteles en más de 100 países en todo el planeta y fue el grupo hotelero más grande del mundo fuera de los Estados Unidos.[60]

Preguntas

1. ¿Cuál fue la clave del éxito de Accor en el mercado?
2. ¿Qué papel desempeñó la estrategia en línea de Accor en su capacidad para ganar y retener clientes leales?
3. ¿Cómo debe equilibrar Accor sus recursos entre la comunicación tradicional, en línea y móvil?

CAPÍTULO 14

Venta personal y marketing directo



Amway, el vendedor directo más grande del mundo, combina la venta directa con una estrategia de marketing multinivel y un sistema de distribución tipo pirámide.

Fuente: NetPhotos/Alamy Stock Photo

Las empresas que quieren expandir las ganancias y las ventas deben invertir tiempo y recursos en la búsqueda de nuevos clientes. Para ello, anuncian en medios que llegarán a nuevos prospectos (clientes potenciales), envían correos directos y correos electrónicos, compran nombres a corredores de listas y utilizan técnicas de extracción de datos para identificar prospectos. Si bien las comunicaciones masivas y digitales brindan múltiples beneficios, hay momentos en que las comunicaciones personales son necesarias para ser relevantes y cerrar una venta. La venta personal está en el centro de muchas empresas multimillonarias como Amway.

>>> Amway (abreviatura de "American Way") fue fundada en 1959 por Rich DeVos y Jay Van Andel en Ada, Michigan. Su primer producto fue Liquid Organic Cleaner, uno de los pioneros en limpiadores biodegradables, concentrados y multipropósito del mundo. Desde entonces, Amway se ha expandido desde productos para el hogar hasta convertirse en un líder mundial en las categorías de salud y belleza. El modelo comercial de Amway combina la venta directa con una estrategia de marketing multinivel. Los distribuidores de Amway, comúnmente conocidos como "propietarios de negocios independientes", obtienen ingresos del margen de beneficio minorista de los productos que venden directamente a los clientes, así como de un porcentaje de las ventas de productos de los distribuidores

intermedios que han reclutado y asesorado: un sistema de distribución piramidal, el cual permite a determinados distribuidores generar ingresos sustanciales. El modelo de marketing multinivel de Amway estuvo bajo escrutinio ya en 1979, cuando la Comisión Federal de Comercio, después de investigar a Amway, determinó que el modelo comercial de la compañía no era un esquema piramidal ilegal porque los reclutas vendían los productos de la compañía a clientes reales, no solo a otros reclutas. Para mantener su posición en el mercado, Amway invierte fuertemente en investigación y desarrollo. Titular de 800 patentes, tiene más de 100 laboratorios científicos en el mundo con cerca de 1 000 científicos, ingenieros y profesionales técnicos en la plantilla. El vendedor directo más grande del planeta, con más de 17 000 empleados, generó 8 400 millones de dólares en el 2019, cuando los productos de nutrición y control de peso representaron el 54 % de los ingresos de Amway, seguidos por los productos de belleza y cuidado personal (25 %).[1]

Personalizar las comunicaciones, así como decir y hacer lo correcto para la persona adecuada en el momento exacto, son fundamentales para la eficacia del marketing. En este capítulo, consideramos cómo las empresas personalizan sus comunicaciones de marketing para tener más impacto. Comenzamos evaluando la venta personal y luego pasamos a revisar el marketing directo.

Venta personal

Las **ventas personales** suponen la interacción directa con uno o más compradores potenciales con el fin de realizar presentaciones, responder preguntas y obtener pedidos (presentaciones de ventas, reuniones de ventas, programas de incentivos, muestras y exposiciones comerciales). La venta personal es la herramienta más efectiva en las etapas posteriores del proceso de compra, particularmente para influir en las preferencias, la convicción y la acción del comprador.[2]

Algunas empresas conocidas que utilizan un modelo de venta personal son Avon y Electrolux. Tupperware y los cosméticos Mary Kay se venden de uno en uno: un vendedor va a la casa de un anfitrión que ha invitado a amigos; el vendedor demuestra los productos y toma los pedidos. El sistema de ventas de marketing multinivel (*network*) funciona mediante la contratación de empresarios independientes que actúan como distribuidores. La compensación del distribuidor incluye un porcentaje de las ventas realizadas por la gente reclutada, así como las ganancias de sus propias ventas directas a los clientes.

La venta personal tiene tres cualidades notables:

- Es *personalizada*, lo que significa que el mensaje se diseña para atraer a cualquier individuo.
- Está *orientada a las relaciones*, lo que significa que los vínculos personales de venta varían desde una relación de venta práctica hasta una profunda amistad personal.
- Está *orientada a la respuesta*, lo que significa que al comprador se le dan opciones personales y se le anima a responder directamente.

La venta personal es un arte antiguo. Sin embargo, los vendedores efectivos de hoy en día tienen más que el instinto para guiarse. Las empresas ahora gastan cientos de millones de dólares cada año para capacitarlos en métodos de análisis y administración de clientes, así como para transformarlos de tomadores de pedidos pasivos en captadores de pedidos activos.

Objetivos de aprendizaje. Después de estudiar este capítulo debería ser capaz de:

14.1 Definir los aspectos clave del proceso de venta.

14.2 Explicar cómo diseñar una organización eficaz de la fuerza de ventas.

14.3 Explicar cómo gestionar una fuerza de ventas.

14.4 Analizar el papel del marketing directo e identificar sus canales clave.

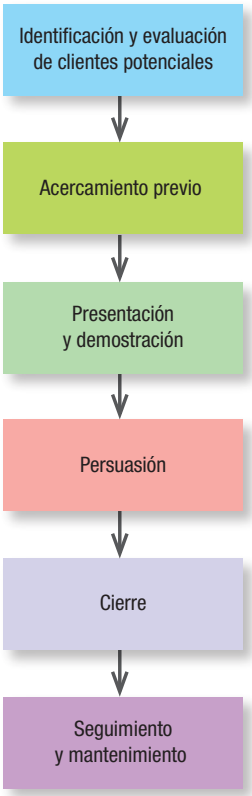


FIGURA **14.1**
Principales pasos para una venta eficaz.

LA VENTA PERSONAL COMO PROCESO

La mayoría de los programas de capacitación en ventas coinciden en los pasos principales de cualquier proceso de ventas efectivo. Estos pasos son la identificación y evaluación de los clientes potenciales (prospección), el acercamiento previo, la presentación y demostración, el cierre, así como el seguimiento y mantenimiento (servicio). Mostramos estos pasos en la Figura 14.1 y discutimos su aplicación a la venta industrial a continuación.[3]

Identificación y evaluación de clientes potenciales. El primer paso de la venta consiste en identificar y calificar a los prospectos. Cada vez más compañías se están haciendo responsables de encontrar y evaluar oportunidades para que los vendedores puedan utilizar su valioso tiempo en hacer lo que mejor hacen: vender.[4] IBM califica a los clientes potenciales de acuerdo con el sistema BANT (por las siglas en inglés derivadas de *budget, authority, need* y *timeline*): ¿el cliente tiene el *presupuesto*, la *autoridad* para comprar, una *necesidad* imperiosa por el producto o servicio y el *tiempo* requerido para ajustarse al plazo de entrega?

En la actualidad, los especialistas en marketing van más allá del método BANT, volviendo cada vez más compleja su búsqueda de prospectos calificados. Empleando información tan diversa como las prácticas de contratación que utilizan los prospectos, su tablero de ofertas laborales y los tuits de clientes y empleados, el *software* de la compañía clasifica a los clientes potenciales como valiosos o no para recibir una visita o una oferta.

Los especialistas en marketing deben encontrar el equilibrio adecuado entre la cantidad y la calidad de los clientes potenciales. Demasiados prospectos, hasta de alta calidad, ocasionan que la fuerza de ventas se vea abrumada y hacen que las oportunidades más prometedoras se pierdan; por otro lado, muy pocos prospectos o de baja calidad originan que la fuerza de ventas se frustre o desmoralice.

Para generar clientes potenciales de alta calidad, los proveedores deben conocer a sus clientes. Los proveedores que califiquen son visitados por los agentes del comprador, quienes examinarán las instalaciones de fabricación y conocerán a su personal. Después de evaluar a cada empresa, el comprador terminará con una lista corta de proveedores calificados. Los compradores profesionales han obligado a los proveedores a realizar ajustes en sus propuestas de marketing para aumentar su probabilidad de pasar el corte.

Acercamiento previo. El vendedor debe saber tanto como sea posible sobre la compañía que califica como un cliente potencial (lo que necesita y quién interviene en la decisión de compra) y sus compradores (características personales y estilos de compra). ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de compra en esa compañía?, ¿cómo está estructurado dicho proceso?

Las empresas varían en su proceso de compras y en su estructura. En diversas grandes empresas, los vendedores interactúan con los departamentos de compras encargados de adquirir bienes para la organización. Muchos departamentos de compras de las empresas más grandes han sido elevados de categoría para convertirlos en departamentos de suministros estratégicos con prácticas más profesionales. Las compras centralizadas podrían favorecer el hecho de tener proveedores de mayores dimensiones, capaces de satisfacer todas las necesidades de la empresa. Al mismo tiempo, ciertas compañías descentralizan las compras en el caso de artículos más pequeños, como las cafeteras, los artículos de oficina y otros productos básicos de bajo costo. El representante de ventas debe entender plenamente el proceso de compra en términos de "quién, cuándo, dónde, cómo y por qué" para fijar los objetivos de sus visitas: evaluar al cliente potencial, obtener información o hacer una venta inmediata.

Otra tarea consiste en elegir el mejor medio de contacto: una visita personal, una llamada telefónica, un mensaje de correo electrónico o una carta. El acercamiento correcto resulta crucial, puesto que se ha vuelto cada vez más difícil para los representantes de ventas entrar a las oficinas de los agentes de compras, los médicos y otros clientes que tienen poco tiempo pero que disponen de Internet. Por último, el vendedor debería planear una estrategia general de ventas para la cuenta.

Presentación y demostración. El vendedor cuenta la "historia" del producto al comprador, exponiéndole sus *características, sus ventajas, sus beneficios y su valor*.

- Las *características* describen las particularidades físicas de una oferta de mercado, como la velocidad de procesamiento de un chip o su capacidad de memoria.
- Las *ventajas* describen las razones por las que las características colocan al cliente en una posición favorable.
- Los *beneficios* describen las ventajas económicas, técnicas, de servicio y sociales que brinda el producto.
- El *valor* describe el mérito de la oferta (por lo general en términos monetarios).

El enfoque ayuda a la fuerza de ventas a asignar adecuadamente el esfuerzo al promocionar diferentes aspectos del producto. Esto es importante porque los vendedores dedican demasiado tiempo a las características del producto (orientación al producto) y no acentúan los beneficios y el valor (orientación al cliente), especialmente en mercados altamente competitivos o cuando venden productos individualizados o de precio superior.[5] Para ser efectivo, el tono para un posible cliente debe ser muy relevante, atractivo y convincente. Siempre hay otra empresa esperando para tomar ese negocio.

Persuasión. La venta no es un proceso unidireccional en el que los vendedores simplemente presentan información a los compradores. Por el contrario, la venta es un proceso interactivo en el que los compradores suelen hacer preguntas y plantear objeciones. La mayoría de las objeciones provienen de dos fuentes: la resistencia psicológica y la resistencia lógica.

- La **resistencia psicológica** incluye resistencia a la interferencia, preferencia por fuentes de suministro o marcas establecidas, apatía, renuencia a renunciar a algo, asociaciones desagradables creadas por el representante de ventas, ideas predeterminadas, disgusto por tomar decisiones y una actitud ansiosa hacia el dinero.
- La **resistencia lógica** consiste en objeciones al precio, al plazo de entrega o a las características del producto o la empresa.

Para manejar las objeciones psicológicas y lógicas, el vendedor mantiene un enfoque positivo, le pide al comprador que aclare la objeción, cuestiona de tal manera que el comprador responda a su propia objeción, niega la validez de la objeción o la convierte en una razón para comprar.[6]

Aunque el precio es el tema que se negocia con más frecuencia, especialmente en tiempos económicos difíciles, otros incluyen el tiempo de finalización del contrato, la calidad de los bienes y servicios ofrecidos, el volumen de compras, la seguridad del producto y la responsabilidad por el financiamiento, la asunción de riesgos, la promoción y el título. Los vendedores, a veces, ceden con demasiada facilidad cuando los clientes exigen un descuento.[7]

Una empresa reconoció este problema cuando los ingresos por ventas aumentaron un 25 %, pero las ganancias permanecieron estables. La empresa decidió volver a capacitar a sus vendedores para "vender el precio" en lugar de "vender a través del precio". Los vendedores recibieron información más completa sobre el historial y el comportamiento de ventas de cada cliente. Recibieron capacitación para reconocer oportunidades de valor agregado en lugar de oportunidades de reducción de precios. Como resultado, los ingresos por ventas de la empresa aumentaron y también lo hicieron sus márgenes.[8]

Cierre. El cierre es un componente esencial del proceso de venta. Sin cerrar el trato, no hay venta. Un vendedor hábil sabe cuándo y cómo cerrar la venta de una manera que no solo asegurará el trato en cuestión, sino que ayudará a establecer una relación a largo plazo con el comprador.[9]

Para determinar cuándo comenzar a cerrar, los vendedores prestan atención al comportamiento de los compradores, buscando señales de que estos se encuentran listos para finalizar la decisión de compra. Las señales de cierre del comprador son acciones físicas, declaraciones, comentarios y preguntas. Los representantes de ventas solicitan el pedido, recapitulan los puntos del acuerdo, ofrecen ayuda para redactar el pedido, preguntan si el comprador quiere A o B, hacen que haga elecciones menores como el color o el tamaño, e indican lo que el comprador perderá por no hacer el pedido en ese momento.

El vendedor podría ofrecer incentivos específicos para cerrar el trato, como un servicio adicional, una cantidad extra y hasta un obsequio simbólico. Si el cliente sigue sin ceder, quizás el vendedor no esté interactuando con el ejecutivo adecuado; es probable que una persona de mayor rango tenga la autoridad necesaria. El vendedor necesita encontrar otras formas de reforzar el valor de la oferta y cómo aliviar las presiones financieras o de otro tipo que enfrenta el cliente.

Seguimiento y mantenimiento. Las labores de seguimiento y mantenimiento son necesarias para asegurar la satisfacción del cliente y su permanencia con la compañía. Inmediatamente después del cierre, el vendedor debe afianzar cualquier detalle necesario sobre el tiempo de entrega, los términos de compra y otros asuntos importantes para el cliente. Cuando sea relevante, el vendedor programa una llamada de seguimiento, después de la entrega para garantizar una instalación, instrucción y servicio adecuados. Además, el vendedor podría tratar de detectar cualquier problema potencial con la oferta, sugerir soluciones, aliviar inquietudes y reafirmar la actitud positiva del comprador hacia la compra.

Mientras atiende la cuenta, el vendedor debe tener un plan sobre cómo mantener y hacer crecer la cuenta. Brindar un servicio que va más allá de la venta real demuestra a los clientes que el vendedor respalda sus productos y servicios, evidenciando que se compromete a construir una relación con el comprador. El uso del servicio posventa ayuda a construir una relación a largo plazo que beneficie a ambas partes al mejorar la experiencia general de compra y crear una sensación de confianza entre el comprador y el vendedor.

GESTIÓN DE LA VENTA

Muchos de los principios de la venta y negociación personales están orientados en gran medida a las transacciones porque su propósito es cerrar una venta específica. Pero en variados casos, la empresa no busca una venta inmediata, sino una relación proveedor-cliente a largo plazo. Los clientes de hoy prefieren proveedores que vendan y entreguen un conjunto coordinado de productos y servicios a diversas ubicaciones, que resuelvan problemas rápidamente en diferentes sitios y que trabajen en estrecha colaboración con los equipos de los clientes para mejorar los productos y procesos.[10]

Los vendedores que trabajan con clientes clave deben hacer más que enviar correos electrónicos o llamar cuando creen que los clientes están listos para hacer pedidos. También deben ponerse en contacto

con otras sugerencias sobre el negocio para crear valor. Deben monitorear las cuentas clave, conocer los problemas de los clientes y estar listos para atenderlos de varias maneras, adaptándose y respondiendo a las diferentes necesidades o situaciones.[11] Un enfoque popular para administrar el proceso de venta es SPIN, un acrónimo derivado de los tipos de preguntas que un vendedor debe hacer a los prospectos: preguntas situacionales, preguntas de problemas, preguntas de implicación y preguntas de necesidad de pago.

Diseño de la fuerza de ventas

La forma original y más antigua del marketing directo es la visita de ventas en campo. Para identificar a consumidores potenciales, convertirlos en clientes y hacer crecer el negocio, casi todas las compañías industriales dependen en gran medida de una fuerza de ventas profesional o contratan a representantes y agentes de los fabricantes. Muchas compañías que producen bienes de consumo, como Allstate, Amway, Avon, Mary Kay, Merrill Lynch y Tupperware, utilizan una fuerza de ventas directa.

Tupperware. Tupperware se fundó en 1946, cuando el inventor Earl Tupper introdujo sus sellos herméticos, modelados según el borde invertido de una lata de pintura, para evitar que los alimentos se sequen. A pesar de su naturaleza innovadora, sus productos no se vendieron bien en los puntos de venta, principalmente porque su ventaja sobre los envases de almacenamiento regulares no era visible para los compradores. Al darse cuenta de que los consumidores necesitaban una demostración para comprender cómo funcionaba el producto, Tupper presentó Tupperware Home Party como una forma de que sus productos llegaran a los consumidores. Las demostraciones evidenciaron ser una manera extremadamente efectiva de comunicar los beneficios del sello revolucionario y varios años más tarde todos los productos Tupperware fueron retirados de los estantes de las tiendas para ser distribuidos únicamente a través de la venta directa. Además de ser una fuente de ingresos, las reuniones en el hogar eran una diversión bienvenida para las mujeres, cuyos círculos sociales giraban en torno a su familia. A medida que los consumidores se mudaron a casas en los suburbios, las reuniones en el patio trasero se convirtieron en la forma favorita de socializar de las familias y los vecinos. Los productos Tupperware abordaron las necesidades creadas por este pasatiempo cada vez más popular al ayudar a mantener los alimentos frescos al aire libre, así como transportarlos hacia y desde las reuniones. Cuando los microondas se convirtieron en electrodomésticos de cocina comunes, Tupperware introdujo productos diseñados específicamente para microondas, lo que permitió a los consumidores calentar las sobras o cocinar los alimentos congelados que estaban ganando popularidad. Adicionalmente a innovar y ampliar constantemente su línea de productos, Tupperware presentó clases y demostraciones en las que los clientes aprendieron sobre la cocción en microondas y la preparación de alimentos, así como formas de ahorrar dinero en sus facturas de comestibles, optimizar el espacio en los gabinetes y administrar el tiempo. Para adaptarse a los horarios ocupados de los clientes, Tupperware introdujo demostraciones en la oficina. Ya sea en reuniones en casa o en la oficina, la venta personal siempre ha sido el aspecto definitorio de Tupperware. Con la ayuda de sus más de 3 millones de miembros de la fuerza de ventas, Tupperware ahora se encuentra en casi 100 mercados alrededor del mundo, ofreciendo artículos culturalmente distintos como el Kimchi Keeper, el Kimono Keeper y el Bento Box japonés.[12]

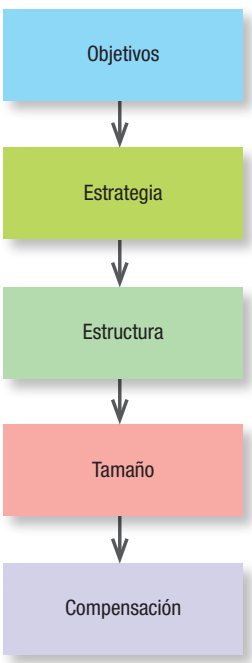


FIGURA **14.2**
Diseño de la fuerza de ventas.

Las empresas estadounidenses gastan un billón de dólares al año en equipos y materiales de ventas, más que en cualquier otro método de promoción. Más del 10% de la fuerza laboral total trabaja en ocupaciones de ventas, tanto sin fines de lucro como con fines de lucro. Los hospitales y museos, por ejemplo, utilizan eventos de recaudación de fondos para contactar a los donantes y solicitar donaciones. Al afirmar que vender es la función central de toda empresa, el fundador de Boston Beer, Jim Koch, señala: "Sin ventas, no hay negocio que administrar".[13]

Aunque nadie debate la importancia de la fuerza de ventas en los programas de marketing, las empresas son sensibles a los altos y crecientes costos de mantener una, como salarios, comisiones, bonificaciones, gastos de viaje y beneficios. No es sorprendente que las empresas estén tratando de aumentar la productividad de la fuerza de ventas a través de una mejor selección, capacitación, supervisión, motivación y compensación.[14]

Los vendedores son el vínculo personal de la empresa con sus clientes. Al diseñar la fuerza de ventas, la empresa debe desarrollar los objetivos, la estrategia, la estructura, el tamaño y la compensación de la fuerza de ventas (consulte la Figura 14.2).

OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS

Los días en que la única misión de la fuerza de ventas era "vender, vender y vender" quedaron atrás hace mucho tiempo. Los representantes de ventas necesitan saber cómo diagnosticar el problema de un cliente y proponer una solución que ayude a mejorar su rentabilidad. Los mejores vendedores van



Fuente: Anton Starikov/Alamy Stock Photo

<< Tupperware inició el concepto de venta directa para reuniones en los hogares (y luego en las oficinas) con el fin de demostrar de manera efectiva los beneficios de sus contenedores de almacenamiento y fomentar la interacción personal con los clientes.

más allá de los problemas expresados por el cliente, al incorporar nuevos conocimientos al modelo de negocios del cliente e identificar necesidades no reconocidas y problemas no expresados.[15]

Al realizar su trabajo, los vendedores completan una o más tareas específicas:

- La *recopilación de información* significa realizar estudios de mercado y trabajos de inteligencia.
- La *segmentación* es saber decidir cómo distribuir su tiempo entre los prospectos y los clientes.
- La *comunicación* consiste en transmitir información sobre los productos y los servicios de la empresa.
- La *venta* es acercarse, presentar, responder preguntas, superar objeciones y cerrar ventas.
- La *prestación de servicios* tiene que ver con proporcionar varios servicios a los clientes: consultar sobre problemas, brindar asistencia técnica, organizar el financiamiento y acelerar la entrega.
- La *distribución* es decidir qué clientes recibirán los productos escasos durante la escasez de estos.

Con demasiada frecuencia, el marketing y las ventas están en conflicto: la fuerza de ventas se queja de que el marketing no está generando suficientes clientes potenciales, mientras los especialistas en marketing se quejan de que la fuerza de ventas no los está convirtiendo. Una mejor colaboración y comunicación entre estos dos aumenta los ingresos y las ganancias.[16]

Jim Farley, vicepresidente ejecutivo de Ford, señala que "lo mejor de mi trabajo en Ford es que estoy a cargo tanto del marketing como de las ventas" y sostiene que es un error tener personas separadas a cargo. Ve a los mejores vendedores de Ford como un cruce entre solucionadores de problemas, que ayudan a explicar y personalizar todos los componentes electrónicos sofisticados del automóvil, y conserjes, que facilitan los pasos del complicado proceso de comprar un automóvil.[17] Para mejorar el entendimiento mutuo, las empresas mueven a los especialistas en marketing a ventas (y viceversa) cuando corresponde, así como los unen para reuniones conjuntas durante todo el año.

ESTRATEGIA DE LA FUERZA DE VENTAS

Un aspecto importante del desarrollo de una estrategia de ventas es decidir si utilizar una fuerza de ventas directa o contractual. Una fuerza de ventas directa (de la empresa) está formada por empleados remunerados a tiempo completo o parcial que trabajan exclusivamente para la empresa. Los vendedores internos realizan negocios desde la oficina y reciben visitas de posibles compradores, mientras los vendedores de campo viajan y visitan a los clientes. Una fuerza de ventas contractual consiste en representantes de fabricantes, agentes de ventas y corredores que ganan una comisión basada en las ventas.

Herbalife. Herbalife fue fundada por Mark Hughes, después de que su madre muriera de una sobredosis de pastillas para adelgazar. Hughes buscó una alternativa más segura y creó un batido dietético que vendió en la cajuela de su coche. Herbalife ahora vende barras de proteínas, bebidas energéticas, varias vitaminas, tés y, por supuesto, batidos. A lo largo de los años, la empresa ha crecido a pasos agigantados, con más de 8000 empleados en todo el mundo, alcanzó ingresos por ventas de casi 4900 millones de dólares en el 2019. Gran parte de la estrategia de marketing de


HERBALIFE
Personalised Protein Powde
Personligt proteinpulver
with soy and whey protein • Med soja- og valleprote
NET WEIGHT • NETTOVÆGT 240 g

Fuente: Charlotte Moss/Alamy Stock Photo

>> La estrategia de marketing de Herbalife para sus productos alimenticios dietéticos y saludables se basa únicamente en una organización de marketing multinivel de más de medio millón de vendedores que venden directamente a los consumidores.

Herbalife se basa en sus vendedores multinivel, que compran al por mayor a la empresa y venden directamente a los consumidores, o utilizan ellos mismos los productos. Herbalife no vende a tiendas, pues sus productos solo se compran a través de sus 600 000 vendedores, quienes reciben comisiones por las ventas, así como por la contratación de nuevos afiliados. Herbalife patrocina grupos de salud locales para fomentar una comunidad de clientes. Con instalaciones en todo el mundo y numerosas asociaciones con fabricantes, Herbalife trabaja directamente con proveedores locales para mantener sus costos bajos y garantizar la calidad en cada paso del proceso.[18]

Consideremos la siguiente situación: un fabricante de muebles de Carolina del Norte quiere vender su línea a minoristas de la costa oeste. Una alternativa es contratar a 10 nuevos representantes de ventas para que operen desde una oficina de ventas en San Francisco y reciban un salario base más comisiones. La otra alternativa es utilizar la agencia de ventas de un fabricante de San Francisco que tenga amplios contactos con los minoristas. Sus 30 representantes de ventas recibirían una comisión en función de sus ventas.

El primer paso es estimar el volumen de ventas en dólares que es probable que genere cada alternativa. Una fuerza de ventas de la empresa que se concentre en sus productos estará mejor capacitada para venderlos, será más agresiva y tendrá más éxito porque los clientes preferirán tratar directamente con la empresa. Sin embargo, la agencia de ventas tiene 30 representantes, no solo 10; lo que hace posible que sea igual de agresiva, dependiendo del nivel de comisiones; los clientes aprecian su independencia; y tienen amplios contactos y conocimiento del mercado. El especialista en marketing debe evaluar todos estos factores al formular una función de demanda para los dos canales.

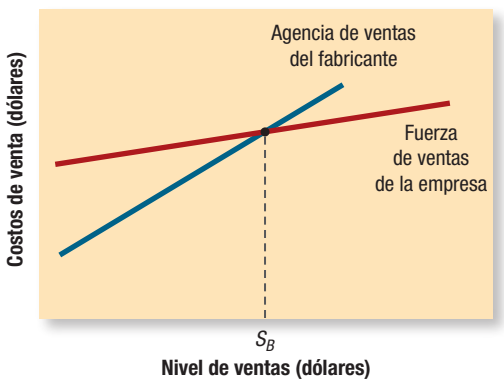


FIGURA **14.3**

Gráfico de costos de equilibrio para la elección entre la fuerza de ventas de una empresa y la agencia de ventas de un fabricante.

El siguiente paso es estimar los costos de vender diferentes volúmenes a través de cada canal. Las gráficas de costos se muestran en la Figura 14.3. Contratar una agencia de ventas inicialmente es menos costoso que usar la fuerza de ventas de la empresa, pero los costos aumentan más rápido porque los agentes de ventas obtienen comisiones más altas. El paso final es comparar las ventas y los costos. Como muestra la Figura 14.3, hay un nivel de ventas (SB) en el que los costos de venta para los dos canales son los mismos. La agencia de ventas es, por lo tanto, el mejor canal para cualquier volumen de ventas por debajo de SB, mientras la sucursal de ventas de la empresa es mejor para cualquier volumen por encima de SB. Dada esta información, no sorprende que los agentes de ventas sean utilizados por empresas más pequeñas o por empresas grandes en territorios más pequeños donde el volumen es bajo.

El uso de una agencia de ventas plantea un problema de control. Los agentes se concentran en los clientes que más compran, no necesariamente en aquellos que compran los productos del fabricante. Y es posible que no dominen los detalles técnicos del producto de la empresa o que no manejen sus materiales de promoción de manera efectiva.

ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS

La estrategia de la fuerza de ventas también tiene implicaciones en su estructura. Una empresa que vende una línea de productos a una sola industria con clientes en muchas ubicaciones utilizará una estructura territorial. Una compañía que vende muchos productos a diversos tipos de clientes podría necesitar una estructura por producto o por mercado.

Algunas organizaciones requieren estructuras más complejas y adoptan una combinación de cuatro tipos de fuerza de ventas: una fuerza de ventas asignada a grandes cuentas; una fuerza de ventas geográfica, que atiende a miles de clientes en distintos territorios; una fuerza de ventas de distribuidores, que visita y asesora a los distribuidores, y una fuerza de ventas interna que comercializa y toma pedidos en línea o vía telefónica.

Para administrar los costos, las empresas eligen una fuerza de ventas poderosa que enfoca a los representantes en la venta de los productos más complejos y personalizados de la empresa a grandes cuentas y utiliza vendedores internos y pedidos en línea para ventas de gama baja. Los vendedores manejan menos cuentas y son recompensados por el crecimiento de las cuentas clave; la generación de clientes potenciales, la redacción de propuestas, el cumplimiento de pedidos y el soporte posventa que entregan a otros. Al motivar a los vendedores a vender a todas las cuentas posibles, este enfoque ayuda a superar algunas de las limitaciones de las fuerzas de ventas geográficas.[19]

Las empresas deben desplegar fuerzas de ventas estratégicamente para que llamen a los clientes idóneos en el momento correcto de la manera adecuada, actuando como "gerentes de cuentas" que organizan un contacto fructífero entre las personas en las organizaciones de compra y venta. Vender exige cada vez más el trabajo en equipo y el apoyo de otros, como la alta dirección, especialmente cuando están en juego cuentas nacionales o grandes ventas; personas técnicas, que brindan información y servicio antes, durante y después de la compra del producto; representantes de servicio al cliente, que brindan instalación, mantenimiento y otros servicios; y personal de oficina, compuesto por analistas de ventas, expedidores de pedidos y asistentes.[20]

TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

Los representantes de ventas constituyen uno de los activos más productivos y costosos de la compañía. Al aumentar su número, se incrementan tanto las ventas como los costos. Una vez que la empresa determina el número de clientes a los que quiere llegar, utiliza un enfoque de carga de trabajo para establecer el tamaño de la fuerza de ventas. Este método consta de cinco pasos:

1. Agrupar a los clientes en clases, según su tamaño y de acuerdo con el volumen anual de ventas.
2. Establecer la frecuencia deseable de llamadas (el número por cuenta al año) para cada clase de clientes.
3. Multiplicar el número de cuentas que haya en cada clase por la frecuencia correspondiente para obtener la carga de trabajo total de la región en cuanto al número de visitas de ventas por año.
4. Determinar el número promedio de visitas que un representante de ventas hace al año.
5. Dividir el total de las llamadas anuales requeridas entre el promedio de las visitas anuales realizadas por un representante de ventas, con esto se obtiene el número de representantes de ventas necesarios.

Supongamos que la compañía calcula tener 1 000 cuentas tipo "A" y 2 000 cuentas tipo "B". Las cuentas tipo "A" requieren 36 llamadas al año y las tipo "B" exigen 12, así que la empresa necesita una fuerza de ventas que realice 60 000 llamadas de ventas (36 000 + 24 000) al año. Si un representante de tiempo completo efectúa 1 000 llamadas al año, la compañía necesitará 60 representantes.

COMPENSACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Para atraer a representantes de la mejor calidad, la compañía debe desarrollar un paquete de remuneración atractivo. Los representantes de ventas desean regularidad en sus ingresos, recompensas adicionales por un rendimiento superior al promedio y una paga justa por su experiencia y antigüedad en el cargo. La dirección desea control, economía y simplicidad. Algunos de estos objetivos entrarán en conflicto. No sorprende que los planes de remuneración muestren enormes divergencias de una industria a otra y hasta dentro de una misma industria.[21]

La compañía debe cuantificar cuatro componentes de la remuneración de la fuerza de ventas. La *cantidad fija*, esto es, un salario, que satisface la necesidad de estabilidad en los ingresos. La *cantidad variable*, ya sean comisiones, bonos o reparto de utilidades, sirve para estimular y recompensar el esfuerzo.[22] Los *gastos de representación* permiten que los representantes de ventas cubran los gastos de viaje y entretenimiento. Las *prestaciones*, tales como vacaciones pagadas, indemnizaciones por enfermedad o accidente, pensiones, seguro de vida y de gastos médicos, aportan seguridad y satisfacción en el empleo.[23]

La retribución fija es habitual en puestos con un alto porcentaje de tareas no relacionadas con la venta y en puestos en los que la tarea de venta es técnicamente compleja y requiere trabajo en equipo. La retribución variable funciona mejor cuando las ventas son cíclicas o dependen de la iniciativa individual. La retribución fija y la variable dan lugar a tres tipos básicos de planes de retribución: salario

fijo, comisión fija y combinación de salario y comisión. No es infrecuente que los representantes de ventas reciban una parte significativa de su compensación en forma de salario variable en lugar de fijo.

Los planes de salario fijo proporcionan unos ingresos seguros, animan a los representantes a realizar actividades no relacionadas con la venta y reducen los incentivos para vender más de la cuenta a los clientes. Para la compañía, estos planes representan simplicidad administrativa y una baja rotación de personal. Cuando Microchip, la compañía de semiconductores, eliminó las comisiones para sus vendedores, las ventas aumentaron.[24] Los planes de comisión directa atraen a quienes tienen mayor rendimiento, brindan mayor motivación, requieren menos supervisión y controlan los costos de ventas. En el lado negativo, dan prioridad a la obtención de la venta por encima del cultivo de relaciones. Los planes combinados concentran los beneficios de ambas modalidades y, al mismo tiempo, limitan sus desventajas.

Los planes que combinan las formas de retribución fija y variable vinculan la porción variable a una gran diversidad de objetivos estratégicos. Una tendencia actual elimina el énfasis en el volumen de ventas en favor de la rentabilidad bruta, la satisfacción del cliente y su retención. Otras empresas recompensan a sus representantes parcialmente sobre el rendimiento del equipo de ventas o sobre el de toda la empresa, lo que motiva al personal a trabajar en conjunto por el bien común.

Gestión de la fuerza de ventas

Para administrar su fuerza de ventas, hay una diversidad de políticas y procedimientos que sirven de guía a la empresa al reclutar, seleccionar, capacitar, supervisar, motivar y evaluar a los representantes de ventas (vea la Figura 14.4).

RECLUTAMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS

En el centro de cualquier fuerza de ventas exitosa se encuentra el proceso de selección de representantes eficaces. Contratar a la gente equivocada es un gran desperdicio. La rotación de personal promedio entre los representantes de ventas de todas las industrias es casi del 20 %. La rotación de personal ocasiona pérdida de ventas, mayores gastos por tener que encontrar y capacitar al personal de reemplazo, y con frecuencia más presión entre los vendedores para compensar la falta de personal.[25]

Los estudios han demostrado escasa relación entre el rendimiento de los vendedores, por un lado, y las variables que los definen (como antecedentes y experiencia, estatus actual, estilo de vida, actitud, personalidad y habilidades), por el otro. En el área de ventas, los factores de predicción del alto desempeño más eficaces son las pruebas compuestas y los centros de evaluación que simulan el entorno de trabajo de manera que los solicitantes puedan ser evaluados en un ambiente similar a aquel en el cual trabajarían.[26]

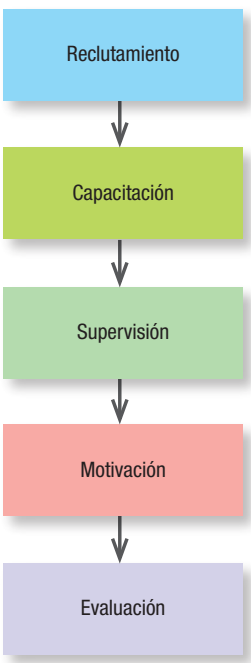


FIGURA **14.4**
Gestión de la fuerza de ventas.

Para mantener un enfoque de mercado, los vendedores deben saber cómo analizar los datos de ventas, medir el potencial del mercado, recopilar inteligencia de mercado y desarrollar estrategias y planes de marketing. Especialmente en los niveles más altos de gestión de ventas, necesitan habilidades analíticas de marketing. Los especialistas en marketing creen que las fuerzas de ventas son más efectivas a largo plazo si entienden y aprecian el marketing, además de vender.

Aunque las puntuaciones de las pruebas formales no son más que un elemento a considerar dentro de un conjunto como características personales, referencias, historial laboral y reacciones de los entrevistadores, compañías como IBM, Prudential y Procter & Gamble, les otorgan un gran peso. Gillette asegura que las pruebas han disminuido la rotación de personal y que las puntuaciones se correlacionan bien con el progreso de los nuevos representantes.

CAPACITACIÓN Y SUPERVISIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Los clientes de hoy esperan que los vendedores tengan un profundo conocimiento del producto, que aporten ideas para mejorar las operaciones y que sean eficaces y confiables. Estas demandas requieren que las compañías hagan una inversión mucho mayor en la capacitación de su fuerza de ventas.

Los nuevos representantes podrían recibir capacitación durante un período que dure unas cuantas semanas hasta varios meses. El período medio de formación es de 28 semanas en las compañías de productos industriales, de 12 en las de servicios y de 4 en las empresas de productos de consumo. El tiempo de capacitación varía en función de la complejidad de la tarea de ventas y del tipo de proceso de contratación. Continuamente surgen nuevos métodos de capacitación, como el uso del aprendizaje programado, el aprendizaje a distancia y los videos. Ciertas compañías utilizan juegos de roles y formación sobre empatía y sensibilidad para ayudar a los representantes a identificarse con las situaciones y motivaciones de los clientes.[27]

Los representantes cuya remuneración se basa primordialmente en comisiones, por lo general, reciben menos supervisión. Quienes son asalariados y deben atender cuentas definidas son los que tienen mayor probabilidad de recibir supervisión sustancial. En las ventas multinivel, como las que realizan Avon, Sara Lee, Virgin y otras organizaciones, los distribuidores independientes también están a cargo de que su propia fuerza de ventas que comercializa los productos de la compañía. A estos

contratistas o representantes independientes se les paga una comisión no solamente por sus propias ventas, sino también por las de aquellos a quienes contratan y capacitan.

GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS

¿Cuántas llamadas debería realizar cada año la compañía a una cuenta específica? Algunas investigaciones sugieren que los representantes de ventas actuales dedican demasiado tiempo vendiendo a cuentas más pequeñas y menos redituables, en vez de enfocarse en las cuentas más grandes y más productivas.

Si se les deja a su libre albedrío, los representantes dedicarán la mayor parte de su tiempo a sus clientes actuales que representan montos conocidos. Después de todo, los representantes dependen de ellos para obtener utilidades, mientras que un prospecto podría terminar por no hacer ninguna aportación. Por ello, las compañías suelen especificar cuánto tiempo deberán dedicar los representantes a buscar nuevas cuentas.[28] Spector Freight desea que sus representantes pasen 25% del tiempo buscando prospectos y que dejen de hacerlo después de tres visitas infructuosas. Algunas compañías dependen de su fuerza de ventas misionera para despertar interés y abrir nuevas cuentas.

A lo largo del día, los representantes planifican, viajan, esperan, venden y realizan tareas administrativas (redactan informes y facturas, asisten a reuniones de ventas y hablan con otros miembros de la empresa sobre producción, entrega, facturación y resultados de ventas). Los mejores representantes de ventas administran su tiempo de manera eficiente. El **análisis de tiempo y deberes**, así como el desglose de las actividades por horas les ayudan a entender cómo administran su tiempo y cómo podrían incrementar su productividad.

Las compañías constantemente tratan de mejorar la productividad de la fuerza de ventas.[29] Para reducir los costos, disminuir las demandas de tiempo en su fuerza de ventas externa y apalancar las innovaciones tecnológicas, muchas compañías han aumentado la dimensión y las responsabilidades de sus fuerzas de ventas internas.

Las ventas realizadas por personal que trabaja internamente son menos costosas y crecen más rápido que las ventas interpersonales. Cada contacto realizado por un vendedor interno podría costar a la compañía entre 25 y 30 dólares, en comparación con un costo de entre 300 y 500 dólares en el caso de un miembro del personal de campo a quien hay que pagar gastos de desplazamiento. El *software* de reuniones virtuales como WebEx, herramientas de comunicación como Skype y sitios de redes sociales como LinkedIn, Facebook y Twitter facilitan la labor de ventas, ya que solo habrá necesidad de sostener unas cuantas reuniones cara a cara, o tal vez ninguna. Y los vendedores internos ni siquiera necesitan estar en la oficina (un creciente porcentaje ya trabaja desde casa).[30]

La fuerza de ventas interna libera a los representantes externos para que dediquen más tiempo a vender productos a los clientes con cuentas importantes, a identificar grandes clientes potenciales para convertirlos en compradores, a obtener más pedidos de recompra sin modificaciones y ventas por contrato entre comprador y vendedor. Los vendedores internos pasan más tiempo revisando el inventario, dando seguimiento a los pedidos y llamando por teléfono a clientes con cuentas más pequeñas. Por lo general, se les paga sobre una base de salario, o bien, de salario más un bono.

El vendedor actual realmente se ha vuelto electrónico. Ahora no solo se transfiere con mayor velocidad la información de ventas y del inventario, sino que también existen sistemas específicos de apoyo a las decisiones basados en equipos informáticos para los gerentes y representantes de ventas. Gracias a las computadoras portátiles y tabletas, los vendedores tienen acceso en línea a los antecedentes de los clientes y emplean cartas de ventas escritas previamente, transmiten pedidos y resuelven problemas de servicio al cliente en el momento, así como les envían muestras, folletos y otros materiales.

Una de las herramientas electrónicas más valiosas para el representante de ventas es el sitio web de la compañía, ya que ayuda a definir la relación de esta última con las cuentas individuales y a identificar aquellas cuyo negocio requiera una visita de ventas; también permite conocer de primera instancia a quienes se presenten a sí mismos como clientes potenciales, establecer contacto con el vendedor y recibir el pedido inicial.

Las redes sociales son otra valiosa herramienta digital de ventas. Son útiles en la tarea inicial de buscar clientes potenciales y evaluarlos, pero también en la fase final que comprende entablar relaciones y administrarlas. Cuando un representante de ventas de negocio a negocio para la compañía PGi, dedicada a organizar reuniones virtuales, monitoreaba los tuits emitidos en relación con esa industria utilizando palabras clave, observó que alguien de una compañía expresó su insatisfacción con las "conferencias web". El representante de ventas se puso en contacto con el director general de la compañía, logró convencerlo rápidamente de los méritos de los productos de PGi y consiguió firmar un acuerdo en el lapso de unas cuantas horas.[31]

MOTIVACIÓN DE LOS REPRESENTANTES DE VENTAS

La mayoría de los representantes de ventas, en especial los que trabajan en campo y enfrentan desafíos todos los días, requieren que se les anime mediante incentivos especiales.[32] Muchos especialistas en marketing creen que cuanto más intensa sea la motivación del vendedor, mayor será el esfuerzo y el desempeño, las recompensas y la satisfacción; todos estos factores, a la vez, refuerzan aún más la motivación.[33]

Las compañías refuerzan las *recompensas intrínsecas y extrínsecas* de todo tipo. Cierta investigación encontró que la recompensa con más alto valor es la paga, seguida por los ascensos, el desarrollo personal y la sensación

de logro.[34] Las menos valoradas eran tener la simpatía de los demás y obtener respeto, seguridad y reconocimiento. En otras palabras, los vendedores están muy motivados por la paga, así como por la oportunidad de salir adelante y satisfacer sus necesidades intrínsecas, mientras podrían estar menos motivados por los halagos y la seguridad. Algunas firmas organizan concursos de ventas para aumentar el esfuerzo de sus representantes.[35]

Los planes de retribución varían en función del tipo de vendedor, es decir, si se trata de una estrella, de un vendedor sólido o de un vendedor rezagado.[36] Las estrellas se benefician de que no existan límites superiores sobre las comisiones, de las comisiones adicionales por rebasar las cuotas de ventas y de las estructuras de precios que permiten que haya múltiples ganadores. Los de mejores resultados se favorecen tanto de los objetivos establecidos para varios niveles que sirven como trampolín para los logros, como de los concursos de ventas con premios que varían en naturaleza y valor. Los rezagados responden a los bonos trimestrales sustanciosos y a la presión social.[37]

Muchas compañías fijan cuotas anuales de ventas (desarrolladas a partir del plan de marketing) en términos de cifras de ventas, volumen de unidades, márgenes de ganancias, esfuerzo o actividad de venta o tipo de producto. La remuneración suele estar vinculada con el grado de cumplimiento de la cuota. La compañía primero elabora un pronóstico de ventas que se convierte en la base para planear la producción, las dimensiones de la fuerza laboral y los requerimientos financieros. Luego, la dirección establece las cuotas para territorios y regiones, las cuales, normalmente, rebasan el pronóstico de ventas para alentar a los gerentes y vendedores a mejorar su desempeño. De esa forma, si no logran cumplir con sus cuotas, la compañía podría alcanzar su pronóstico de ventas.[38]

El sentido común indica que las utilidades llegan a su máximo punto cuando los representantes de ventas se enfocan en los productos más importantes y más redituables. Los representantes tienen escasa probabilidad de cumplir sus cuotas para determinados artículos ya existentes cuando la compañía lanza varios productos nuevos al mismo tiempo. La compañía tendrá que expandir su fuerza de ventas para comercializar los nuevos productos.

La fijación de cuotas de ventas podría generar problemas. Si la compañía establece cuotas bajas y los representantes de ventas las alcanzan fácilmente, les habrán pagado de más. Si se sobreestima el potencial de ventas, a los vendedores les costará demasiado trabajo cumplir sus cuotas y se frustrarán o renunciarán. Otra desventaja es que las cuotas impulsan a los representantes a obtener tantos negocios como sea posible, dejando de lado la responsabilidad de ofrecer el servicio. En ese caso, la compañía obtiene resultados en el corto plazo a costa de la satisfacción a largo plazo del cliente. Por esas razones, algunas compañías están dejando de establecer cuotas de ventas.

EVALUACIÓN DE LOS REPRESENTANTES DE VENTAS

Hemos descrito los aspectos de la *retroalimentación* relacionados con la supervisión de ventas (de qué forma comunica la dirección lo que los representantes de ventas deberían hacer y cómo los motiva a hacerlo). Pero si se quiere tener una buena previsión es indispensable contar con una retroalimentación adecuada, lo que significa obtener información regular acerca de los representantes para evaluar su desempeño.

La fuente de información más importante acerca de los representantes son los informes de ventas. Información adicional proviene de la observación personal, de los informes del vendedor, de cartas y quejas del cliente, de encuestas aplicadas a los consumidores y de conversaciones con otros representantes.

Los informes de ventas se clasifican en *planes de actividades* e *informes de resultados de actividades*. El mejor ejemplo de los primeros es el plan de trabajo de los vendedores, que estos entregan con una semana o un mes de anticipación, en el que se describen las rutas y visitas planeadas durante el período en cuestión. Este informe obliga a los representantes de ventas a programar los horarios de sus actividades y a informar a la gerencia dónde se encuentran. Provee una base para comparar sus planes con sus logros o su capacidad de "planear su trabajo y trabajar en este".

Muchas compañías requieren que los representantes desarrollen un plan territorial anual de marketing, en el que describan su programa para abrir nuevas cuentas y aumentar el negocio de las existentes. Los gerentes de ventas estudian esos planes, hacen sugerencias y los utilizan para establecer las cuotas de ventas. Los representantes de ventas escriben las actividades realizadas en los informes de visitas. También entregan informes de gastos, de nuevos negocios y de negocios que se perdieron, así como sobre los negocios locales y las condiciones económicas.

Todos estos informes proveen datos en bruto, a partir de los cuales los gerentes de ventas extraen indicadores clave del rendimiento de ventas: número promedio de llamadas de ventas por representante cada día, tiempo promedio de la llamada de ventas por contacto, ingresos promedio por llamada de ventas, costo de entretenimiento por llamada de ventas, porcentaje de pedidos por cada 100 llamadas de ventas, número de nuevos clientes por período, número de clientes perdidos por período y costo de la fuerza de ventas como porcentaje de las ventas totales.

A pesar de que el representante sea eficaz en la producción de ventas, es posible que no tenga una calificación alta con los clientes. El éxito viene porque los vendedores de la competencia son inferiores, el producto del representante es mejor o a que siempre se encuentran nuevos clientes para reemplazar a los que no gustan del representante. Los representantes de ventas analizan el éxito o el fracaso de una llamada de ventas y cómo mejorar las probabilidades en llamadas posteriores. Su desempeño se encuentra relacionado con factores internos (esfuerzo, habilidad y estrategia) y/o factores externos (tarea y suerte).

Marketing directo

Hoy en día, los especialistas en marketing construyen relaciones a largo plazo con los clientes. Envían tarjetas de cumpleaños y materiales informativos, así como ofrecen productos y servicios gratuitos. Las aerolíneas, los hoteles y otras empresas adoptan programas de recompensas por frecuencia y programas de clubes.[39] El **marketing directo** es el uso de canales directos al consumidor para llegar y entregar bienes y servicios a los clientes sin utilizar intermediarios.

El marketing directo ofrece a las empresas varias ventajas. Al eliminar al intermediario, resulta ser más rentable que el marketing tradicional. La conexión directa con los clientes proporciona a la empresa información invaluable sobre las necesidades actuales y potenciales de los clientes, las formas en que utilizan las ofertas, así como qué aspectos de estas les parecen particularmente beneficiosas y qué necesitan mejorar. Además, tener la capacidad de interactuar directamente con los clientes permite a la empresa ofrecer una experiencia de servicio superior y crear una imagen de marca más sólida.

Los especialistas en marketing directo utilizan varios canales para llegar a clientes y clientes potenciales individuales (como el correo directo, el marketing por catálogo, el telemarketing, los quioscos, los sitios web y los dispositivos móviles). Con frecuencia, buscan una respuesta medible, por lo general, un pedido de un cliente, a través del marketing directo.

Ambit Energy. Ambit Energy fue fundada en el 2006 tras la desregulación de los mercados energéticos. La empresa promociona sus servicios directamente a los consumidores con la ayuda de más de 80 000 consultores independientes. Al ofrecer tarifas bajas en un contrato de tipo fijo de un año, Ambit ha ganado una gran base de clientes, apostando a que es más probable que los clientes compren a una persona que conocen que a un extraño. Este enfoque centrado en el cliente ha llevado a un rápido crecimiento y, en el 2010, Ambit fue reconocido por J.D. Power and Associates por tener las recomendaciones más positivas compartidas con amigos, familiares y compañeros de trabajo. Como muchas empresas de marketing directo, Ambit Energy no está exenta de controversias. A los defensores de los consumidores les preocupa que la empresa se esfuerce mucho en convertir a los clientes en vendedores (la página principal del sitio web de Ambit instaba a los visitantes a "Descubrir las recompensas de ser un consultor de Ambit"), al tiempo que dificulta comunicarse con la empresa para analizar las tarifas y cambiar de plan . En el 2015, el Defensor del Consumidor del Departamento de Servicios Públicos de Nueva York obligó a Ambit a emitir reembolsos a los clientes que pasaron de un plan de ahorro garantizado a un plan de tarifa variable que cobraba mucho más. También fue objeto de una demanda colectiva (resuelta en el 2018) que alegaba que la empresa tergiversó los ahorros que recibirían los clientes después de cambiarse a Ambit.[40]

El marketing directo ha sido una vía de rápido crecimiento, en parte como respuesta a los altos y crecientes costos de llegar a los mercados comerciales a través de una fuerza de ventas. Las ventas producidas a través de los canales tradicionales de marketing directo (correo directo, catálogos y telemarketing) han crecido rápidamente, junto con las ventas por correo directo, que incluyen ventas al mercado de consumo, ventas B2B y recaudación de fondos por parte de instituciones benéficas.

CANALES DE MARKETING DIRECTO

A continuación, consideramos algunos de los temas que caracterizan los canales clave de marketing directo: correo directo, marketing por catálogo, telemarketing e infomerciales.

Correo directo. El marketing por correo directo implica hacer llegar una oferta, un anuncio, un recordatorio u otro mensaje a un consumidor individual. Utilizando listas de correo muy selectivas, las compañías que usan el marketing directo envían millones de piezas de correo cada año (cartas, volantes, trípticos y otras comunicaciones de venta "con alas").

El correo directo es un medio que se emplea con frecuencia porque permite selectividad del mercado meta y personalizar los mensajes. Es flexible y da oportunidad de realizar pruebas y de medir la respuesta desde el inicio de una campaña. Aunque su costo por cada 1 000 receptores es más alto que el de los medios masivos, las personas a las que se llega son mucho mejores clientes potenciales. Sin embargo, el éxito del correo directo también se ha convertido en su desventaja: son tantos los especialistas en marketing que lo utilizan que atiborran los buzones de algunos consumidores, quienes optan por ignorar la gran cantidad de ofertas recibidas. El correo directo, además, produce clientes potenciales, fortalece las relaciones, informa y educa a los clientes, les recuerda las ofertas y refuerza sus decisiones de compra recientes.

La mayoría de los especialistas en marketing directo aplican la fórmula RFM (por sus siglas en inglés para última adquisición, frecuencia de compra e importe gastado) para seleccionar clientes dependiendo del tiempo que ha transcurrido desde su última compra, del número de veces que han comprado y de cuánto dinero han gastado desde que son clientes. Supongamos que la compañía desea

comercializar una chaqueta de piel. Podría presentar esta oferta a los clientes más redituables, es decir, a los que hicieron una compra en los últimos dos meses, a quienes compran entre tres y seis veces al año y a los que han gastado al menos 100 dólares desde que se hicieron clientes. Se establecen puntos para diferentes niveles de RFM; a mayor cantidad de puntos, más redituable resulta el cliente.[41]

Los mejores prospectos de una compañía son los que ya le han comprado productos. Por otro lado, las compañías que realizan marketing directo compran listas de nombres a corredores especializados, pero estas presentan diversos problemas, como nombres duplicados, datos incompletos y direcciones obsoletas. Las mejores listas tienen información demográfica y psicográfica. Los especialistas en marketing directo adquieren y prueban una muestra antes de adquirir más datos de la misma lista. Asimismo, generan sus propias listas al anunciar una oferta promocional y recopilar las respuestas.[42]

Una de las grandes ventajas del marketing directo es que ofrece la oportunidad de someter a prueba, en condiciones reales del mercado, los elementos de una estrategia de oferta, como productos, características de productos, plataforma de texto publicitario, tipo de envío, sobres, precios o listas de correo. The Teaching Company envía por correo 50 millones de catálogos y 25 millones de mensajes de correo electrónico para vender material educativo consistente en conferencias y cursos. Cada elemento de la oferta se somete a prueba. Al reemplazar la imagen de la mano de Dios pintada por Miguel Ángel por la de una mano pintando las ruinas de Petra, en Jordania, las ventas se incrementaron en más del 20%.[43]

Por lo general, las tasas de respuesta subestiman el efecto a largo plazo de una campaña. Supongamos que solamente 2% de quienes reciben un anuncio de equipaje Samsonite por correo directo hacen un pedido. Un porcentaje mucho mayor de personas se volvieron conscientes del producto (el correo directo tiene un gran número de lectores) y es probable que otro porcentaje se haya fijado el propósito de comprar dicho artículo más adelante (ya sea encargándolo por correo o a través de un punto de venta minorista). Algunos de los destinatarios del mensaje podrían mencionar el equipaje Samsonite a otras personas como resultado del mensaje de correo directo. Para calcular mejor el efecto de la promoción, algunas empresas miden el impacto del marketing directo según la consciencia, la intención de compra y la comunicación de boca en boca que se generan.

El correo directo contempla el correo regular o el correo electrónico. El correo electrónico permite a los vendedores informar y comunicarse con los clientes a una fracción del costo del correo regular. Los correos electrónicos son herramientas de venta muy productivas. Se calcula que el ritmo al que incitan a la compra es al menos tres veces superior al de los anuncios en las redes sociales. Para ser efectivos, los correos electrónicos deben ser oportunos, específicos y relevantes. Gilt Groupe envía más de 3000 variaciones de su correo electrónico diario para su sitio de venta *flash*, en función de los clics anteriores de los destinatarios, el historial de navegación y el de compras.[44]

Las preocupaciones sobre la privacidad están aumentando: los consumidores se niegan a compartir sus datos personales con las marcas, a pesar de mejores ofertas y descuentos. Algunas empresas piden a los consumidores que indiquen si les gustaría recibir correos electrónicos y cuándo. FTD, el minorista de flores, permite a los clientes elegir si desean recibir recordatorios por correo electrónico para enviar flores para prácticamente cualquier día festivo, así como para cumpleaños y aniversarios específicos.

Marketing por catálogo. En el marketing por catálogo, las compañías suelen enviar catálogos de su línea completa de mercancías, catálogos de especialidades para consumidores y catálogos para negocios, generalmente impresos, pero también en línea. Miles de pequeños negocios también publican catálogos de especialidad. Muchas compañías que utilizan el marketing directo encuentran que la combinación de catálogos y sitios web constituye una forma eficaz de venta. Por ejemplo, W. W. Grainger cada año publica un catálogo impreso masivo de casi 3000 páginas, mientras que al mismo tiempo publica en línea una versión digital del catálogo que permite realizar búsquedas junto con contenido complementario que va más allá de la versión impresa del catálogo.[45]

Los catálogos son un negocio enorme. La industria minorista por Internet y por catálogo incluye 37 000 empresas con ingresos anuales combinados de 460 000 millones de dólares.[46] El éxito de un negocio por catálogo depende de una gestión cuidadosa de las listas de clientes para evitar nombres duplicados o deudas incobrables, controlar el inventario y ofrecer mercancía de buena calidad para tener pocas devoluciones y proyectar una imagen distintiva.

Algunas empresas añaden información de varias formas, envían muestras de materiales, mantienen en operación su sitio web o una línea telefónica para responder preguntas, mandan obsequios a sus mejores clientes y donan un porcentaje de sus ventas a causas benéficas. La presentación de su catálogo completo en línea también da a los especialistas en marketing de negocios un amplio acceso a los consumidores globales como nunca antes, lo cual permite ahorrar en costos de impresión y envío postal.

Telemarketing. El telemarketing se basa en el uso del teléfono y los centros de llamadas para atraer a clientes potenciales, vender productos a los clientes actuales, dar servicio tomando pedidos y respondiendo preguntas. Ayuda a las empresas a aumentar sus ingresos, reducir los costos de ventas y mejorar la satisfacción del cliente. Las compañías utilizan centros de llamadas para el *telemarketing de entrada* (recibir llamadas de los clientes) y el *telemarketing de salida* (para tomar la iniciativa y llamar a clientes potenciales y actuales).

Con el tiempo, el telemarketing ha perdido gran parte de su efectividad, aunque todavía se usa mucho en las campañas políticas. Sin embargo, el telemarketing de empresa a empresa está aumentando. Esto se



Fuente: HORST OSSINGER/EPA/Newscom

<< Los infomerciales de televisión se han utilizado con gran éxito para vender la parrilla de George Foreman, respaldada por el excampeón de boxeo de los pesos pesados.

debe en parte al uso de videoconferencias, que reemplazarán cada vez más, aunque nunca eliminarán, las llamadas de ventas de campo más costosas.

Una forma popular de telemarketing involucra llamadas automáticas: llamadas telefónicas que usan un marcador automático basado en computadora para entregar un mensaje pregrabado. En los Estados Unidos, las llamadas que usan mensajes pregrabados son legales solo si brindan información relevante, como recordatorios de citas médicas, notificaciones de cambios de vuelo y alertas de fraude con tarjetas de crédito, o si involucran campañas electorales. Las llamadas automáticas para vender productos y servicios no se consideran legales.[47]

Infomerciales. Algunas empresas preparan *infomerciales* de 30 y 60 minutos para combinar el poder de venta de los comerciales de televisión con el atractivo de la información y el entretenimiento. Los infomerciales promueven productos que son complicados o tecnológicamente avanzados o que requieren mucha explicación. Algunos de los más exitosos son el sistema para el acné Proactiv, el programa de ejercicios P90X y la parrilla George Foreman. Los canales de compra a domicilio se dedican a la venta de bienes y servicios a través de un número gratuito o por Internet para su entrega en 48 horas.

EL FUTURO DEL MARKETING DIRECTO

El auge del marketing directo ha resultado en un número cada vez mayor de nichos de mercado. Los consumidores que tienen poco tiempo y están cansados del tráfico y los dolores de cabeza del estacionamiento aprecian los números de teléfono gratuitos, los sitios web siempre abiertos, la entrega al día siguiente y el compromiso de los vendedores directos con el servicio al cliente. Además, muchas cadenas de tiendas han eliminado artículos especiales de menor movimiento, lo que crea una oportunidad para que los vendedores directos los promocionen entre compradores interesados.

Los vendedores se benefician del marketing directo. Los especialistas en marketing directo compran una lista que contiene los nombres de casi todos los grupos imaginables: zurdos, personas altas, millonarios o lo que sea. Adaptan, personalizan los mensajes y establecen una relación continua con cada cliente. Los padres primerizos inevitablemente reciben correos periódicos que describen ropa, juguetes y otros artículos nuevos a medida que sus hijos crecen.

El marketing directo llega a los prospectos en el momento en que desean una solicitud, de modo que los más interesados los noten. Permite a los especialistas en marketing probar medios y mensajes alternativos para encontrar el enfoque más rentable. También hace que la oferta y la estrategia de la empresa sean menos visibles para los competidores. Finalmente, los especialistas en marketing directo miden las respuestas a sus campañas para decidir cuáles han sido las más rentables.

El marketing directo debe integrarse con otras comunicaciones y actividades del canal. Eddie Bauer, Lands' End y Franklin Mint hicieron fortunas construyendo sus marcas en el negocio de pedidos por teléfono y por correo de marketing directo antes de abrir tiendas minoristas. Hacen promoción cruzada de sus tiendas, catálogos y sitios web, por ejemplo, poniendo sus direcciones de Internet en sus bolsas de compras.

Los especialistas en marketing directo exitosos ven una interacción con el cliente como una oportunidad para aumentar las ventas, realizar ventas cruzadas o simplemente profundizar una relación. Se aseguran de saber lo suficiente sobre cada cliente para personalizar las ofertas, los mensajes y desarrollar un plan de marketing para cada cliente valioso, en función de su conocimiento de los eventos y transiciones de la vida. También orquestan cuidadosamente cada elemento de sus campañas.

VISIÓN DE **marketing**

Gestión de cuentas importantes

Los especialistas en marketing acostumbran distinguir a las cuentas importantes (también llamadas cuentas clave, cuentas nacionales, cuentas globales o cuentas de la casa) para asegurarse de que reciban la atención que merecen. Esas cuentas representan a los clientes más relevantes de la organización, los cuales suelen tener múltiples divisiones en muchas ubicaciones que utilizan precios uniformes y un servicio coordinado para cada sitio. Por lo general, los gerentes encargados de ese tipo de cuentas se reportan ante el gerente de ventas nacionales y supervisan a los representantes de ventas que visitan las plantas de los clientes dentro de su territorio. La compañía promedio administra 75 cuentas clave. Si una compañía tiene varias de estas, probablemente organice una división de administración de cuentas, donde el gerente especializado se hará cargo de nueve cuentas.

Casi siempre las cuentas clave son atendidas por un equipo interfuncional de gestión de cuentas estratégicas, cuyos miembros se integran al desarrollo de nuevos productos, al soporte técnico, a la cadena de suministro, a las actividades de marketing y a múltiples canales de comunicación para cubrir todos los aspectos de la relación. Procter & Gamble tiene un equipo de gestión de cuentas estratégicas conformado por 300 empleados que trabajan con Walmart en sus oficinas centrales ubicadas en Bentonville, Arkansas, y otros más en los corporativos de Walmart en Europa, Asia y Latinoamérica. P&G reconoce que esta relación le ahorra miles de millones de dólares.

La gestión de grandes cuentas está en crecimiento. A medida que la concentración de compradores aumenta como resultado de las fusiones y adquisiciones, menos compradores son responsables de una mayor porción de las ventas. Muchos están centralizando las compras de ciertos artículos, con lo que obtienen mayor poder de negociación. A medida que los productos se tornan más complejos, más grupos dentro de la organización compradora participan en el proceso de compra. El vendedor típico, por sí solo, podría no tener la habilidad, la autoridad o la cobertura suficientes como para vender eficazmente productos a un gran comprador.

Al elegir sus cuentas clave, las compañías buscan clientes que compren en grandes volúmenes (en especial, de los productos más redituables), que lo hagan de manera centralizada, que requieran un alto nivel de servicio en varias ubicaciones geográficas, que sean sensibles al precio y que deseen desarrollar una relación de largo plazo. Los gerentes de grandes cuentas actúan como puntos de contacto exclusivos; desarrollan y hacen crecer el negocio del cliente, entienden sus procesos de decisión, identifican las oportunidades de agregar valor, proveen inteligencia competitiva, negocian las ventas y organizan el servicio al cliente.

Muchas grandes cuentas buscan obtener valor agregado más que alguna ventaja en términos de precio. Les importa tener un punto único de contacto dedicado, facturación exclusiva, garantías especiales, vínculos de intercambio electrónico de datos, prioridad en los envíos, información anticipada, productos personalizados, mantenimiento eficaz, reparaciones y un mejor servicio. No hay que olvidar el valor de la buena voluntad. Las relaciones personales en las que se valora el negocio de las grandes cuentas y se muestra interés en su éxito representan importantes razones para que el cliente siga siendo leal.[48]

Resumen

1. La *venta personal* es una interacción directa con uno o más posibles compradores con el fin de hacer presentaciones, responder preguntas y obtener pedidos. La venta personal tiene tres cualidades notables: es personalizada, está orientada a las relaciones y a la respuesta.
2. Hay varios pasos importantes en cualquier *proceso de ventas* efectivo: prospección, acercamiento previo, presentación, persuasión, cierre y servicio. Los vendedores efectivos están capacitados en métodos de análisis y gestión de clientes, así como en el arte del profesionalismo de ventas.
3. La *fuerza de ventas* es el vínculo de una empresa con sus clientes. El vendedor es la empresa para muchos de sus clientes, mientras es el representante quien trae a la empresa información muy necesaria sobre el cliente. El diseño y la gestión cuidadosos de la fuerza de ventas son de suma importancia para maximizar la eficacia y la rentabilidad de los esfuerzos de ventas de una empresa.
4. El *diseño de la fuerza de ventas* requiere elegir objetivos, estrategia, estructura, tamaño y compensación. Los objetivos son la prospección, la segmentación, la comunicación, la venta, el servicio, la recopilación de información y la asignación. La estrategia requiere elegir la combinación más efectiva de propuestas de venta. Estructurar la fuerza de ventas es dividir los territorios por geografía, producto o mercado (o alguna combinación de estos). Para calcular qué tan grande debe ser la fuerza de ventas, la empresa estima la carga de trabajo total y cuántas horas de ventas (y, por lo tanto, vendedores) se necesitarán. Compensar a los representantes de ventas requiere decidir qué tipos de salarios, comisiones, bonificaciones, cuentas de gastos y beneficios otorgar y cuánto peso debe tener la satisfacción del cliente para determinar la compensación total.
5. La *gestión de la fuerza de ventas* tiene cinco componentes clave: (1) reclutar y seleccionar representantes de ventas; (2) capacitar a los representantes en técnicas de venta y en los productos, las políticas y la orientación a la satisfacción del cliente de la empresa; (3) supervisar la fuerza de ventas y ayudar a los representantes a usar su tiempo de manera eficiente; (4) motivar a la fuerza de ventas y equilibrar las cuotas, las recompensas monetarias y los motivadores complementarios; y (5) evaluar el desempeño de ventas individual y grupal.

6. El *marketing directo* es el uso de canales directos al consumidor para llegar y entregar bienes y servicios sin utilizar intermediarios de marketing. Los especialistas en marketing directo usan varios canales para llegar a clientes y clientes potenciales individuales: el correo directo, el marketing por catálogo, el telemarketing, los quioscos, los sitios web y los dispositivos móviles. Con frecuencia, buscan una respuesta medible, normalmente un pedido de un cliente, a través del marketing de pedidos directos.

7. Los principales *canales de marketing directo* incluyen el correo directo, el marketing por catálogo, el telemarketing y los infomerciales. Estos canales ofrecen varios beneficios a las empresas: (1) brindan la opción no solo de informar a los clientes objetivo sobre los beneficios de la oferta, sino también de generar una venta; (2) en relación con otras formas de comunicación, son menos visibles para los competidores; y (3) permiten a los especialistas en marketing medir las respuestas a sus campañas para decidir cuáles han sido las más rentables.

LECCIONES DE **marketing**

Avon



Fuente: Home Bird/Alamy Stock Photo

Avon, la compañía de belleza de venta directa más antigua del mundo, comenzó en 1886, después de que el vendedor de libros de puerta en puerta, David McConnell, empezará a ofrecer perfumes gratis para atraer clientes femeninas. Cuando el perfume se hizo más popular, McConnell se deshizo de los libros y fundó California Perfume Company, que su hijo más tarde rebautizó con el nombre del lugar de nacimiento de Shakespeare. McConnell contrató a la señora P. F. E Albee, de 50 años, para vender perfumes y reclutar un equipo de ventas, brindando a las mujeres una de las primeras oportunidades de trabajar fuera del hogar y obtener ingresos en una era en la que esto estaba lejos de ser la norma. El primer catálogo de Avon se imprimió en 1905 y su anuncio impreso inaugural apareció al año siguiente en *Good Housekeeping*, que 25 años más tarde otorgó su sello de aprobación a once productos de Avon, un récord para una empresa.

Las mujeres Avon que tocaban las puertas, organizaban reuniones y reclutaban amigos que hicieron un nicho en la cultura popular cuando aparecieron los comerciales de televisión de la compañía "Ding Dong, Avon Calling" en las décadas de 1950 y 1960. El modelo básico de venta directa de Avon no ha cambiado drásticamente a lo largo de los años. La compra para un representante de Avon es económica. Los representantes eligen uno de los tres *kits* de inicio (25, 50 y 100 dólares) que contienen catálogos, muestras de productos, talonarios de pedidos, bolsas de entrega y formularios de reclutamiento. Avon imprime un nuevo catálogo por cada período de "campaña" de dos semanas. Las representantes distribuyen los catálogos entre clientes y posibles clientes, así reciben los pedidos que les envían desde Avon. Ahora, los clientes ordenan directamente en línea. Las comisiones comienzan en el 20 % para ventas individuales y en equipo de hasta 150 dólares; suben hasta el 40 % para ventas superiores a 500 dólares; las ventas de más de 10 000 dólares ganan una comisión del 50 %. Diez niveles de "liderazgo" ofrecen bonos e incentivos según los niveles de ventas de la campaña.

Los representantes de ventas reclutan a otros para que se unan a su equipo, estos luego reclutan nuevos representantes propios, lo que suma más comisiones para el líder del equipo. Pero hay límites. Avon causó revuelo cuando renunció a la Asociación de Venta Directa, citando la necesidad de una ética más estricta para el marketing multinivel, a veces visto como esquema Ponzi. La compañía ha puesto un límite a la cantidad de ganancias que se obtienen al contratar a otros. Avon permite a los representantes reclamar comisiones de solo tres generaciones descendentes de sus organizaciones de ventas personales, en lugar de un número infinito, lo que pone el foco en las ventas a clientes en vez de en la creación de equipos.

Avon fue uno de los primeros en ingresar a los mercados internacionales; Brasil se convirtió en el mayor mercado de ventas de Avon en el 2010. Pero la empresa enfrentó una competencia cada vez más dura tanto a nivel internacional como local. Multinacionales como P&G y Unilever hicieron incursiones en los países en desarrollo, mientras que las tiendas departamentales y las farmacias ampliaron su selección de cosméticos asequibles y aparecieron minoristas como Ulta Beauty y Sephora. Mientras que las ventas de Ulta aumentaron de 1 450 millones de dólares a 3 200 millones de dólares entre el 2010 y el 2014, las ventas de Avon en América del Norte cayeron de 2 200 millones de dólares a 1 000 millones de dólares durante ese tiempo.

Una de las razones de la disminución de la participación de mercado de Avon fue que la empresa tardó en darse cuenta de la proliferación del marketing en línea y las redes sociales. Recién en el 2014, Avon intentó renovar su sitio web, que no había tenido un cambio de imagen en una década, así creó materiales de marketing específicamente para sus representantes hispanos, que vendieron mucho más que sus contrapartes no hispanas. Las redes sociales y las ventas en línea se volvieron más importantes a medida que el contacto cara a cara se hizo cada vez más difícil en un mundo donde las mujeres representan casi el 50 % de la fuerza laboral. Además, los *millennials*, un mercado de rápido crecimiento con un poder adquisitivo anual estimado en 1.4 billones de dólares para el 2020, preferían los eventos en línea a los que se realizan en casa y prestaban atención a los *influencers* de Facebook, Instagram y Twitter (el tipo de marketing en redes sociales que Avon no pudo facilitar).

En el 2015, Avon dividió sus operaciones al vender la mayor parte de su negocio en América del Norte a la firma de inversión

privada Cerberus Holdings (sus negocios en Estados Unidos, Canadá y Puerto Rico ahora operan como "New Avon LLC") y trasladar su sede a Londres. Para el 2017, el valor de mercado de acciones de Avon había caído a 1 300 millones de dólares, una disminución dramática de su valor de mercado de más de 21 000 millones de dólares, un poco más de una década antes. Muchas de las causas surgieron de una estrategia de marketing poco clara que databa de principios de la década del 2000, en la que Avon se encontraba a caballo entre las ventas directas y las ventas minoristas, teniendo dificultades para implementar una plataforma de *software* viable que pudiera facilitar la transición a las ventas en línea, participando en un número de reestructuraciones corporativas que tenían más que ver con la reducción de costos que con una visión estratégica, así como enfrentando desafíos regulatorios en el mercado chino en rápido crecimiento.

Al darse cuenta de que Avon había perdido el rumbo y necesitaba aumentar su capacidad para capitalizar las tendencias y oportunidades emergentes a fin de crecer y prosperar, Jan Zijderveld, expresidente de la unidad de negocios europea de Unilever que se convirtió en director ejecutivo de Avon en febrero del 2018, se asoció con Salesforce.com y anunció una inversión de aproximadamente 300 millones de dólares en TI, nuevos productos y herramientas de marketing, capacitación y herramientas digitales. Para llevar a Avon a la era digital, el director de belleza y marca, James Thompson, anteriormente en Diageo, decidió intensificar la capacitación continua para los representantes sobre cómo usar las plataformas de Facebook e Instagram de manera efectiva, además de hacer crecer la propia plataforma de Avon que conecta las compras directas en línea con los representantes. Avon nombró a su primer director digital para desarrollar aplicaciones de belleza personalizadas que conectan a los clientes con los representantes a través de la cámara de un teléfono y se enfocan en el análisis de datos para eliminar las conjeturas de las compras de cosméticos. Al aprovechar sus raíces de venta directa, mientras adopta nuevas tecnologías y los cambios en la forma en que los consumidores socializan, intercambian información y compran, Avon busca renovar su modelo comercial y recuperar su posición en el mercado.

En enero del 2020, Avon fue adquirida por Natura &Co, una empresa multinacional brasileña de cosméticos y cuidado personal, creando la cuarta empresa exclusiva de belleza más grande del mundo. La adquisición agrega a Avon a la cartera de marcas de Natura &Co que, además de la marca propia de la compañía, Nature, incluye The Body Shop y Aesop. La adquisición permitió a Natura &Co obtener una posición de liderazgo en ventas relacionales, en línea y fuera de línea, con más de 6,3 millones de consultoras y representantes de las marcas Avon y Natura.[49]

Preguntas

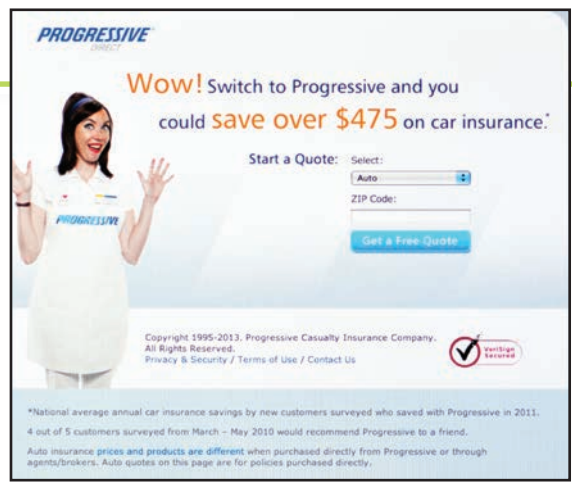
1. ¿Qué factores contribuyeron al éxito inicial de Avon en el mercado?, ¿cómo evolucionaron estos factores con el tiempo?
2. ¿Cuál es la propuesta de valor de Avon para sus clientes, su fuerza de ventas y sus accionistas?
3. ¿Cómo cambió el papel de las ventas personales durante las últimas décadas?, ¿la venta personal continúa siendo un modelo comercial viable, dada la ubicuidad de las redes sociales y las comunicaciones móviles?

LECCIONES DE **marketing**

Progressive Insurance

Progressive Corporation se encuentra entre los más grandes proveedores estadounidenses de seguros para automóviles, motocicletas, botes y vehículos recreacionales (casas rodantes). La compañía fue fundada en 1937 y actualmente se le considera como una de las más innovadoras en la industria. Desde el principio, su filosofía ha consistido en un peculiar enfoque de los seguros de automóviles "que ninguna otra compañía posee".

Progressive atrae a nuevos clientes por medio de sus ofertas y servicios únicos. Por ejemplo, fue la primera compañía aseguradora en ofrecer un servicio de atención las 24 horas del día y tarifas reducidas para conductores de bajo riesgo. En 1994, introdujo el servicio de compra de seguros basado en comparación de tarifas, alentando a los clientes a llamar al número 800-AUTO-PRO (ahora 800-PROGRESSIVE) para recibir una cotización de Progressive, pero también cotizaciones de tres compañías competidoras. La aseguradora extendió ese servicio cuando lanzó su sistema de comparación de tarifas por Internet. También fue la primera compañía de seguros en ofrecer un vehículo de respuesta inmediata (IRV, por sus siglas en inglés), para llevar a profesionales capacitados en siniestros a cualquier lugar donde los clientes lo necesitaran, como el lugar del accidente. En la actualidad, Progressive tiene miles de IRV localizados en todo el territorio de Estados Unidos.


PROGRESSIVE
Wow! Switch to Progressive and you could save over $475 on car insurance.*
Start a Quote:
Select:
Auto
ZIP Code:
Get a Free Quote
Copyright 1995-2013. Progressive Casualty Insurance Company. All Rights Reserved.
Privacy & Security / Terms of Use / Contact Us
*National average annual car insurance savings by new customers surveyed who saved with Progressive in 2011.
4 out of 5 customers surveyed from March – May 2010 would recommend Progressive to a friend.
Auto insurance prices and products are different when purchased directly from Progressive or through agents/brokers. Auto quotes on this page are for policies purchased directly.

Fuente: NetPhotos/Alamy Stock Photo

La industria de los seguros ha cambiado mucho con el paso de los años conforme los consumidores han aumentado su nivel de conocimiento y se han vuelto más conscientes de los costos, al tiempo que tienen menos probabilidades de recurrir a los servicios de un agente durante el proceso de compra. Jonathan Beamer, líder de estrategia de marketing e innovación en Progressive, explicó así la estrategia de medios de la aseguradora: "Como compañía, siempre hemos creído que

los clientes deberían ser capaces de interactuar con nosotros en el canal que ellos elijan. En el pasado, eso significaba la vía telefónica, en línea o a través de un agente. Las redes sociales constituyen otro canal para que los clientes se involucren con nuestra marca". La compañía posee una red de 35 000 agentes independientes, pero también da a los clientes la oportunidad de interactuar con ella a través de Internet o de dispositivos móviles. Además, ofrece a los consumidores varias opciones para solicitar el pago de su seguro. Los titulares de la póliza llevan su vehículo dañado al centro de servicio Progressive, o bien, llaman a la compañía para que les brinde asistencia en el camino y les resuelva problemas como neumáticos desinflados, hasta para que les proporcione los servicios de un cerrajero cuando dejan las llaves dentro del automóvil.

En años recientes, los consumidores han respondido positivamente a las campañas de marketing de Progressive gracias a Flo, el personaje icónico de la compañía, una empleada poco convencional y ocurrente, vestida con uniforme blanco y un delantal con el logotipo de la compañía. Los comerciales de Flo tienen lugar en una gran tienda de seguros imaginaria y están dirigidos a los consumidores que están considerando adquirir una nueva póliza o cambiar de aseguradora. La compañía descubrió que recurrir a una persona para representar a la marca ayuda a que los consumidores visualicen el acto intangible de comprar y vender un seguro como si fuera tangible. Sus anuncios también presentan con frecuencia un enorme paquete "de seguros" de colores blanco y azul para reforzar una vez más la idea de que Progressive vende algo concreto y no abstracto. En todos los comerciales, Flo se desvía de su camino para ayudar a los clientes y sus negocios. El personaje trabaja junto con plomeros, arrastra arbustos junto con jardineros y encuentra automóviles y conductores varados en el camino en medio de una copiosa lluvia. Flo, sus paquetes de seguros y los centros de Progressive han ayudado a diferenciar a la compañía dentro de una industria caracterizada por una fuerte competencia.

Actualmente, Flo es uno de los iconos publicitarios más reconocidos y, como explica Jeff Charney, el director de marketing de la aseguradora: "Flo ha hecho de nosotros un nombre familiar". Sin embargo, el equipo de marketing de Progressive cuida de mantener al personaje moderno y relevante. Flo aparece en todo tipo de pantallas, como los televisores, las computadoras, los dispositivos móviles y los teléfonos inteligentes, pero también está presente en videojuegos, como Sims Social, y en videos animados de YouTube; hasta creó su propia página de Facebook (donde tiene millones de seguidores). El marketing de la compañía ha ganado varios premios, como el "Brand Genius: Marketer of the year Award", que le otorgó la revista *Adweek*, así como el Effie por su marketing eficaz.

Progressive es líder en el uso de tecnología para agilizar el proceso de venta de seguros. Las características habilitadas por la tecnología de la compañía incluyen lo siguiente:

- El *servicio y la gestión de pólizas* permiten a los clientes actualizar la información, realizar pagos, obtener información sobre retiros de vehículos y más.
- Los *informes de reclamos en línea* permiten a los clientes informar sobre accidentes automovilísticos y reclamos en minutos utilizando una herramienta de informes visuales patentada. Hasta es posible programar una cita en un taller de reparación cercano.
- El *indicador de tasas* muestra las tasas reales de seguros de automóviles de Progressive junto con las de otras aseguradoras de automóviles importantes.
- El *localizador de agentes* permite a los clientes que prefieren comprar un seguro a través de un agente buscar uno local e independiente.
- *Háblame* ofrece un servicio de atención al cliente en línea que permite realizar preguntas sobre su cotización de seguro de automóvil, hablar con un representante por Internet o hacer que los llame directamente.

Para que sea más conveniente para los clientes conocer Progressive, la compañía creó una experiencia Flo Chatbot en Facebook Messenger, convirtiéndose así en la primera de las 10 principales compañías de seguros de Estados Unidos en permitir que los usuarios interactúen con Progressive de una manera familiar, natural y conversacional. Si el Flo Chatbot no responde una pregunta en particular, un representante de Progressive toma la conversación por teléfono o mensaje privado.

Además de optimizar la experiencia del cliente, Progressive invierte mucho en el desarrollo de soluciones para empoderar a sus agentes independientes en todo el país. Presentada en el 2018, la plataforma de cotización de cartera de última generación "Solo para agentes" de Progressive contiene múltiples funciones diseñadas para mejorar la eficacia y la eficiencia de los agentes de ventas. Estas características incluyen:

- *Datos integrados de terceros* para ayudar a los agentes a identificar y agregar rápidamente vehículos, conductores y productos adicionales registrados en la dirección del cliente.
- *Relleno automático de información repetida* en cotizaciones de productos para reducir el trabajo.
- *Cotización simplificada y experiencia de compra* con productos para el hogar, condominio, inquilinos, automóviles y líneas recreativas compatibles con un solo flujo de trabajo.
- *Pantallas de comparación en paralelo* para ayudar a los agentes a asesorar a sus clientes sobre la cobertura adecuada.
- *Capacitación en cotización* para resaltar oportunidades de descuento y características que agregan valor al cliente y al agente.

El crecimiento de Progressive ha sido impresionante durante las últimas dos décadas debido a sus soluciones de seguros innovadoras y asequibles y sus efectivas campañas de marketing directo. Entre 1996 y el 2019, la empresa creció de 3 400 millones de dólares a 39 000 millones de dólares. Progressive ahora es la tercera aseguradora de automóviles más grande del país, un vendedor líder de seguros para motocicletas y automóviles comerciales, así como una de las 20 principales compañías de seguros para propietarios de viviendas.[50]

Preguntas

1. ¿Qué ha hecho bien Progressive a lo largo de los años para atraer nuevos clientes de seguros?
2. Analice la campaña de marketing directo de Progressive, que gira principalmente en torno al personaje de Flo. ¿Por qué resuena tan bien entre los consumidores?
3. ¿Qué más debería hacer Progressive para asegurarse de que sigue siendo "lo más importante" en la competitiva industria de seguros?

CAPÍTULO **15**

Diseño y gestión de los canales de distribución de marketing



L.L.Bean se ha expandido más allá de su famoso catálogo para vender en línea y por medio de sus propias tiendas.
Fuente: LLBean

La creación de valor exitosa requiere de una entrega de valor satisfactoria. En lugar de concentrarse únicamente en sus proveedores, distribuidores y clientes inmediatos, los expertos en marketing estudian toda la cadena de suministro como una red de valor (incluso a los proveedores de sus proveedores), en sentido ascendente y los clientes de sus distribuidores en sentido descendente. Asimismo, examinan cómo la tecnología está cambiando la manera en que los clientes compran y los minoristas venden, también buscan medios nuevos para distribuir y entregar sus ofertas. Consideremos la manera en que L.L. Bean establece fuertes vínculos con sus clientes mediante una estrategia de canal bien ejecutada.

>>> En 1911, el fundador de L.L.Bean, Leon Leonwood (L.L.) Bean, regresó de un viaje de cacería en Maine con los pies fríos y húmedos, así como con la revolucionaria idea de coser una cubierta a las botas de hule de los trabajadores para crear un zapato cómodo y funcional. Bean envió a una lista de correo de cazadores un folleto de tres páginas donde describía los beneficios de su nuevo calzado Maine Hunting, respaldado por una garantía completa. Las botas no tuvieron éxito en un inicio. De los primeros 100 pares solicitados, 90 fueron devueltos cuando la cubierta se separó de la bota. Fiel a su promesa, Bean regresó el monto de la compra y arregló el problema. En poco tiempo, L.L.Bean era reconocida como una fuente confiable de equipo y consejo experto para actividades al aire libre. La garantía de una satisfacción del 100 % emitida por esta

empresa continúa siendo un elemento fundamental de su negocio, igual que su regla de oro original: "Vende buena mercancía con una ganancia razonable, trata a tus clientes como seres humanos y siempre regresarán por más". La generosa política de devoluciones, que permite a los compradores devolver productos usados o cambiarlos por otros nuevos en cualquier momento, ayudó a atraer a muchos clientes. Sin embargo, a lo largo de los años, un número cada vez mayor de oportunistas comenzó a aprovechar la política, por ejemplo, comprando productos L.L.Bean viejos y dañados en mercados de segunda mano y devolviéndolos para obtener un reembolso completo. En respuesta, L.L.Bean se vio obligado a revisar su política de 102 años, reportando más de 250 millones de dólares en pérdidas en cinco años por abusos de su política liberal de devolución. La garantía actualizada les da a los clientes un año para devolver productos, con un recibo requerido. Aunque la nueva política es similar a la de algunos otros minoristas de artículos para actividades al aire libre, L.L.Bean ha experimentado una reacción violenta de los clientes por desechar la preciada política de devolución ilimitada.[1]

Con el surgimiento del *e-commerce* (ventas en línea) y el *m-commerce* (ventas a través de teléfonos móviles y tabletas), los clientes compran como nunca antes lo habían hecho. En la actualidad, las empresas deben crear y administrar sistemas de canal, así como redes de valor en constante evolución y cada vez más complejas. En este capítulo analizaremos los aspectos estratégicos y tácticos de la integración de canales de marketing y el desarrollo de redes de valor. En el capítulo 17, examinaremos los problemas del canal de marketing desde la perspectiva de los minoristas.

El papel de los canales de distribución

La mayoría de los fabricantes no venden sus productos directamente a los usuarios finales; entre ellos existe una serie de intermediarios que realizan diversas funciones. Estos intermediarios conforman los canales de marketing (llamados también canales comerciales o canales de distribución). Formalmente, los **canales de distribución** son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o un servicio para su uso o consumo. Son el conjunto de caminos que sigue un producto o servicio después de la producción y que culminan en la compra y el uso por parte del consumidor final.[2]

Algunos intermediarios (como los mayoristas o los minoristas) compran, se apropian y revenden la mercancía; a ellos se les denomina **comerciantes**. Otros (como los corredores, los representantes de los fabricantes o los agentes de ventas) buscan clientes y tienen la facultad de negociar en representación del productor, pero no compran la mercancía; a estos se les llama **agentes.** Algunos más (como las empresas de transporte, los almacenes independientes, los bancos o las agencias de publicidad) colaboran en el proceso de distribución, pero no adquieren el producto ni negocian su compra o venta; en este caso reciben el nombre de **facilitadores**.

Canales de todo tipo juegan un papel fundamental en el éxito de una compañía y afectan sus decisiones de marketing. Los especialistas en marketing deben evaluarlos en el contexto del proceso mediante el cual se fabrican, distribuyen, venden y mantienen sus productos. Una de las funciones

Objetivos de aprendizaje. Después de estudiar este capítulo debería ser capaz de:

15.1 Definir las funciones de los canales de marketing.

15.2 Explicar las decisiones clave de la gestión de canales.

15.3 Analizar cómo las empresas gestionan la cooperación y el conflicto de canales.

15.4 Discutir cómo las empresas gestionan la logística del mercado.

principales de los canales de marketing es convertir a los compradores potenciales en clientes rentables. Los canales de marketing no solo deben *servir* a los mercados, también deben *crearlos*.

Los canales elegidos afectan todas las demás decisiones de marketing. La fijación de precios de la empresa dependerá de si esta comercializa sus productos en tiendas de descuento en línea o en *boutiques* de gran prestigio. Sus decisiones en torno a la publicidad y a la fuerza de ventas tienen que ver con el nivel de capacitación y motivación que necesiten los distribuidores. Además, las decisiones de canal implican compromisos relativamente de largo plazo con otras empresas, así como la implementación de una serie de políticas y procedimientos. Cuando un fabricante de automóviles contrata a concesionarios independientes para vender sus vehículos, no los compra al día siguiente para sustituirlos por sus propios establecimientos de ventas. Sin embargo, al mismo tiempo, las decisiones del canal dependen, por sí mismas, de la estrategia de marketing que use la empresa respecto a la segmentación, la selección de clientes meta y el posicionamiento. Los especialistas en marketing holístico se aseguran de que las decisiones de marketing tomadas en las diferentes áreas se asuman en conjunto para maximizar el valor.

¿Por qué un fabricante podría preferir delegar en intermediarios algunas tareas de ventas renunciando a su control sobre el cómo y a quién se venden sus productos? A través de sus contactos, experiencia, especialización y escala de operación, los intermediarios logran que los productos estén ampliamente disponibles y accesibles en los mercados meta y, por lo general, ofrecen a la empresa una mayor eficiencia y eficacia de lo que esta podría lograr por su cuenta.

Numerosos fabricantes carecen de recursos financieros y de experiencia para vender directamente. Para William Wrigley Jr. Company no sería práctico establecer pequeñas tiendas al detalle por todo el mundo para vender su goma de mascar ni comercializar el producto en línea o por correo. Le resulta más fácil trabajar a través de la extensa red de organizaciones de distribución que son de propiedad privada. Hasta Ford tendría problemas para reemplazar todas las tareas que realizan sus más de 8 000 concesionarios en el mundo.

FUNCIONES DE LAS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Un canal de marketing se encarga de trasladar los bienes desde los fabricantes hasta los consumidores, solucionando las dificultades temporales, espaciales y de propiedad, que separan los bienes y los servicios de quienes los necesitan o desean. Los miembros del canal de marketing realizan una serie de funciones clave.

- Recopilar información acerca de clientes, competidores y otros actores, así como sobre fuerzas potenciales y actuales en el entorno de marketing.
- Desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas para estimular la compra y fomentar la lealtad a la marca.
- Negociar y llegar a acuerdos sobre el precio y otros términos para que se pueda efectuar la transferencia de propiedad o posesión.
- Realizar pedidos a los fabricantes.
- Adquirir los fondos para financiar inventarios en los diferentes niveles del canal de comercialización.
- Asumir los riesgos relacionados con la realización de los trabajos del canal.
- Proporcionar financiamiento a los compradores y facilitar el pago.
- Disponer que los compradores paguen sus facturas a través de bancos y otras instituciones financieras.
- Supervisar la transferencia real de la propiedad de los bienes de una organización o persona a otra.

Todas las funciones del canal tienen tres características en común: consumen recursos escasos, se realizan mejor a través de la especialización y se cambian entre los miembros del canal. Las funciones de canal se ilustran en términos de flujos de bienes y servicios a través de los canales de distribución. Cinco de los flujos más comunes se muestran en la Figura 15.1. Si estos flujos se superpusieran en un diagrama, veríamos la tremenda complejidad de incluso los canales de marketing más simples.

Muchas de las funciones del canal involucran flujos bidireccionales de bienes y servicios. Algunas de estas funciones (almacenamiento y movimiento, título y comunicaciones) constituyen un *flujo directo* de actividad de la empresa al cliente; otras (pedidos y pagos) son un *flujo de retorno* de los clientes a la empresa. Un tercer tipo (información, negociación, finanzas y asunción de riesgos) ocurre en ambas direcciones.

La pregunta para los especialistas en marketing no es *si* es necesario realizar varias funciones de canal (así debe ser) sino *quién* debe realizarlas. Transferir ciertas funciones a los intermediarios reduce los costos y los precios del productor, pero el intermediario debe agregar un cargo para cubrir su trabajo. Si los intermediarios son más eficientes que el fabricante, los precios a los consumidores deberían ser más bajos. Si los consumidores realizan algunas funciones ellos mismos, deberían disfrutar de precios aún más bajos. Los cambios en las instituciones del canal reflejan en gran medida el descubrimiento de formas más eficientes de combinar o separar las funciones económicas que proporcionan una variedad de bienes a los clientes meta.

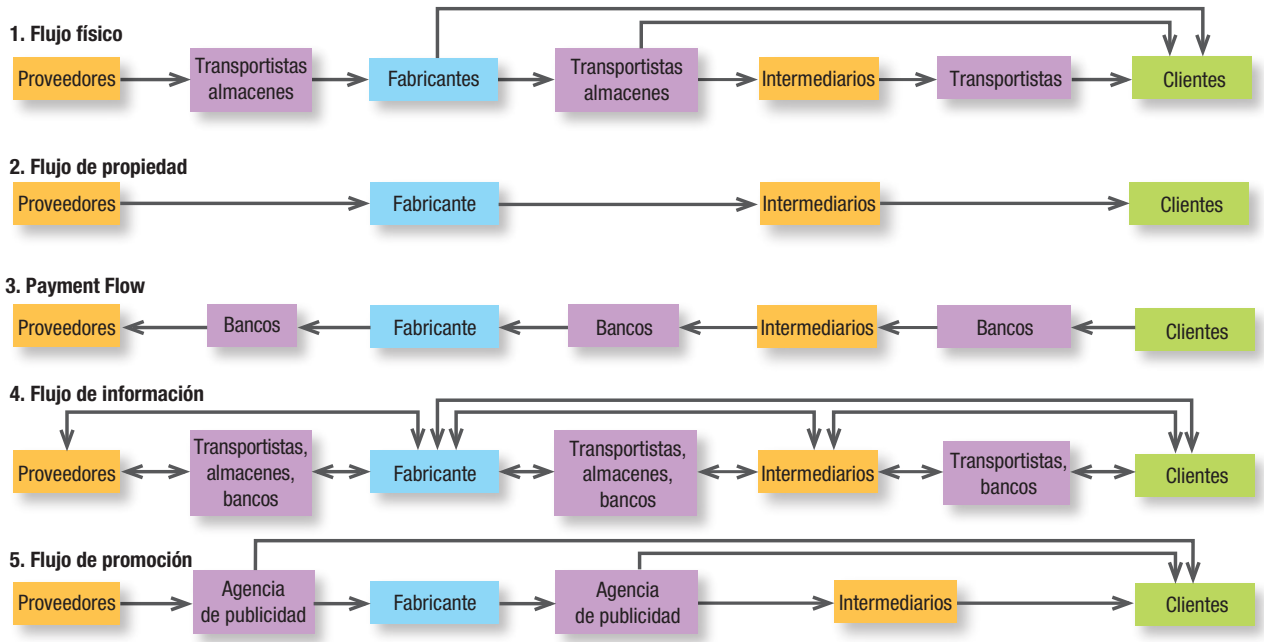


FIGURA **15.1**

Cinco flujos de marketing en el canal de marketing.

NIVELES DEL CANAL

Los canales de distribución se describen por el número de intermediarios que existen entre el productor y el cliente final. El número de intermediarios, denominado niveles de canal, define la longitud y el ancho del canal de distribución. La Figura 15.2(a) ilustra varios canales de comercialización de bienes de consumo de diferentes longitudes.

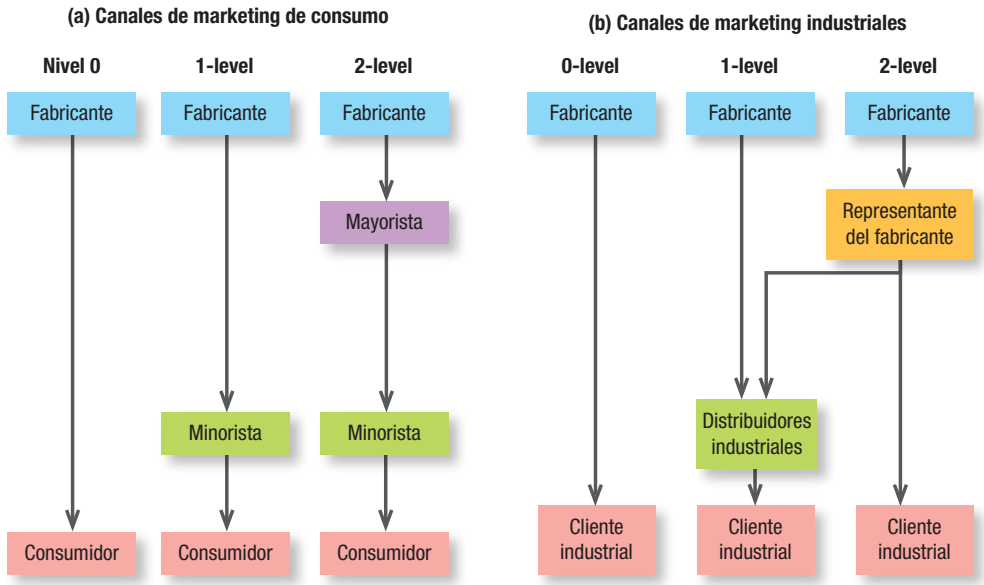
Un **canal de nivel cero**, también llamado **canal de marketing directo**, está formado por un fabricante que vende directamente al consumidor final. Los principales ejemplos son las ventas por correo, en línea, por televisión, por telemarketing, de puerta en puerta, mediante reuniones en casas de clientes potenciales y en puntos de venta que son propiedad del fabricante. De manera tradicional, Franklin Mint vendía sus artículos de colección a través de pedidos por correo; Red Envelope vendía regalos en línea; Time-Life vendía colecciones de audio y video por medio de comerciales de televisión o "infomerciales" de mayor duración; organizaciones políticas sin fines de lucro y candidatos a una elección utilizaban el contacto telefónico para recabar fondos; las representantes de Avon vendían cosméticos de puerta en puerta; Tupperware vendía sus contenedores en reuniones que se llevaban a cabo en las casas de los clientes; mientras Apple vendía computadoras y otros aparatos electrónicos a través de sus propias tiendas. En la actualidad, muchas de estas empresas venden directamente a los clientes por medio de catálogos o por Internet. Incluso compañías tradicionales de productos de consumo están considerando la posibilidad de añadir a su mezcla de canal, sitios de *e-commerce* para vender directamente. Kimberly-Clark lanzó una Kleenex Shop en línea en el Reino Unido.

Los **canales de un nivel** tienen un intermediario, por ejemplo, un minorista. Los **canales de dos niveles** están conformados por dos intermediarios, por lo general, un mayorista y un minorista. En Japón, donde la densidad de la población urbana es alta y los puntos de venta al por menor están fragmentados, ¡la distribución de alimentos está formada hasta por seis niveles! La obtención de información sobre los usuarios finales y el ejercicio del control se vuelven más difíciles para el productor, a medida que aumenta el número de niveles de canales.

La Figura 15.2(b) muestra los canales utilizados con mayor frecuencia en el marketing B2B o de negocios entre empresas. Un fabricante de bienes industriales utiliza su fuerza de ventas para vender directamente a sus clientes, aunque podría hacerlo a través de distribuidores especializados, los cuales a su vez venden a clientes industriales; hasta tiene la posibilidad de vender por medio de sus propios representantes o en sus propias sucursales directamente a clientes industriales o indirectamente a clientes industriales mediante distribuidores industriales. Los canales de marketing de nivel cero, uno y dos son los más comunes.

Por lo general, los canales describen un movimiento de productos hacia delante, desde su origen hasta el usuario final. Sin embargo, los **canales de flujo inverso** también son importantes para reutilizar productos o envases (como en el caso de los contenedores rellenables para productos químicos), restaurar productos para su reventa (como los circuitos electrónicos o las computadoras), reciclar productos y desechar envases. Entre los intermediarios de flujo inverso están los centros de canje de los

FIGURA **15.2**
Canales de marketing de consumo e industriales.



fabricantes, los grupos comunitarios, los especialistas en recolección de basura, los centros de reciclaje y los almacenes centrales de procesamiento.

DISTRIBUCIÓN MULTICANAL

Las empresas exitosas de hoy en día emplean la distribución multicanal, utilizando dos o más canales de marketing para llegar a los segmentos de clientes en un área de mercado. HP usa su fuerza de ventas para vender a cuentas grandes, el telemarketing saliente para vender a cuentas medianas, el correo directo (con un número de teléfono entrante) para vender a cuentas pequeñas, los minoristas para vender a cuentas aún más pequeñas e Internet para vender artículos especializados. Cada canal se dirige a un segmento diferente de compradores o con distintos estados de necesidad, para entregar los productos correctos, en los lugares adecuados, de la manera idónea y al menor costo.[3]

Cuando diversos canales se dirigen a los mismos clientes, surgen los conflictos de canales, los costos excesivos o la demanda insuficiente. Dial-a-Mattress creció con éxito durante tres décadas vendiendo colchones directamente por teléfono y luego en línea. Sin embargo, la gran expansión a 50 tiendas físicas en las principales áreas metropolitanas fue un fracaso. Las ubicaciones secundarias, elegidas porque la administración consideró que las principales eran demasiado caras, no generaron suficiente tráfico de clientes. Finalmente, la compañía se declaró en quiebra.[4]

Por otro lado, cuando un importante minorista que vende por catálogo y por Internet hizo una considerable inversión en tiendas físicas, obtuvo resultados diferentes. Los clientes que se acercaban a la tienda compraban por catálogo con menos frecuencia, pero sus compras por Internet no cambiaron. Al final, resultó que a los clientes que les gustaba curiosear disfrutaban igual usando el catálogo que visitando la tienda tradicional, de manera que esos canales eran intercambiables. Por otra parte, los clientes que compraban en línea estaban más concentrados en las transacciones y más interesados en la eficiencia, por lo que se vieron menos afectados por la introducción de las tiendas físicas. Se encontró que las devoluciones y los cambios en las tiendas aumentaron debido a la facilidad y la accesibilidad, pero las compras adicionales realizadas por los clientes que devolvieron o cambiaron en la tienda compensaron cualquier déficit de ingresos.[5]

Las investigaciones han demostrado que los clientes multicanal son más valiosos para las empresas.[6] Nordstrom descubrió que sus clientes multicanal gastan cuatro veces más que aquellos que solo compran a través de un canal. Aunque algunos estudios académicos sugieren que este efecto es mayor en los productos hedonistas (ropa y cosméticos) que en los funcionales (suministros para oficina y para jardín).[7]

La mayoría de las compañías de hoy han adoptado el marketing multicanal. Disney vende sus videos a través de múltiples canales: comerciantes de alquiler de películas como Netflix y Redbox, Disney Stores (propiedad y gestión de The Children's Place), tiendas minoristas como Best Buy, minoristas en línea como las propias tiendas de Disney y Amazon.com, el catálogo de Disney Club y otros vendedores similares, así como su servicio de transmisión por suscripción Disney+. Esta variedad brinda a Disney la máxima cobertura de mercado y le permite ofrecer sus películas a varios precios.

En ocasiones una empresa elige un canal nuevo o no convencional debido a la dificultad, al costo o a la ineficacia que implica trabajar con el canal principal. Cuando las tiendas de renta de videos perdían popularidad con rapidez, Coinstar introdujo con éxito la cadena Redbox, con quioscos de renta de videos y DVD ubicados en lugares convenientes. Netflix se está alejando rápidamente del revolucionario canal que le proporcionó tanto éxito (el correo directo) para aprovechar un nuevo canal.

Las compañías emplean cada vez más estrategias de distribución digital, vendiendo directamente en línea a los clientes o a través de comerciantes electrónicos que tienen sus propios sitios web. Al hacerlo, buscan garantizar que los diferentes canales funcionen juntos sin problemas y coincidan con las formas preferidas de hacer negocios de cada cliente objetivo, brindando la información del producto y el servicio al cliente correcto, independientemente de los que están en línea, en la tienda o por teléfono.

El uso de múltiples canales de distribución brinda a las empresas tres beneficios importantes. El primero es una mayor cobertura del mercado. No solo más clientes compran los productos de la compañía en distintos lugares, como se señaló anteriormente, sino que aquellos que compran en varios canales son más rentables que los clientes de un solo canal.[8] El segundo beneficio es un costo de canal más bajo. Vender en línea, por catálogo o por teléfono es más económico que usar la venta personal para llegar a pequeños clientes. El tercero es la capacidad de hacer ventas más personalizadas, como agregar una asesoría técnica para vender equipos complejos.

Normalmente, el uso de un solo canal no es muy eficiente. Se considera una fuerza de ventas directa. Un vendedor tendría que encontrar clientes potenciales, calificarlos, prevender, cerrar la venta, brindar servicio y administrar el crecimiento de la cuenta. Sin embargo, con un enfoque multicanal integrado, el departamento de marketing de la empresa podría ejecutar una campaña de preventa informando a los prospectos sobre los productos de la compañía a través de publicidad, correo directo y correos electrónicos; generar clientes potenciales por medio del telemercadeo, más correos electrónicos y ferias comerciales; y calificar a los clientes potenciales como calientes, tibios o fríos. El vendedor entra cuando el prospecto está listo para hablar de negocios e invierte su costoso tiempo, principalmente, para cerrar la venta. Esta arquitectura multicanal optimiza la cobertura, la personalización y el control al tiempo que minimiza los costos y los conflictos.

Sin embargo, hay una contrapartida. Los nuevos canales introducen conflictos, así como problemas de control y cooperación. Dos o más canales terminan compitiendo por los mismos clientes.[9] Claramente, las empresas deben pensar en su arquitectura de canales y determinar qué canales desempeñan ciertas funciones.[10]

La gestión de los canales tradicionales y de los canales en línea se ha convertido en prioridad para numerosas empresas.[11] Existen al menos tres estrategias para obtener el visto bueno de los intermediarios. La primera es ofrecer marcas o productos diferentes dentro y fuera de Internet. La segunda es ofrecer a los socios tradicionales comisiones más altas para amortiguar el impacto negativo sobre las ventas. La tercera es recibir pedidos a través del sitio web, pero entregarlos y cobrarlos mediante los minoristas. Harley-Davidson decidió estudiar estas alternativas con cuidado antes de aventurarse en línea .

Harley-Davidson. Puesto que Harley-Davidson vende piezas, accesorios y mercancía general por un valor superior a los 1 000 millones de dólares a sus fieles seguidores (lo que genera aproximadamente una cuarta parte de sus ingresos anuales), la venta a través de Internet era un paso lógico para obtener aún más ingresos. Sin embargo, Harley tenía que ser cautelosa para no despertar la furia de sus 850 distribuidores, los cuales se benefician con márgenes elevados por dichas ventas. La solución (para asegurarse de que el distribuidor siga siendo el centro de la experiencia de los consumidores) fue pedir a los clientes en línea que seleccionen a un distribuidor Harley-Davidson para realizar la compra. Los distribuidores, a su vez, aceptaron una serie de condiciones, como revisar dos veces al día los pedidos realizados y enviar los productos a tiempo. También existe la opción de recoger los artículos en las tiendas y algunos productos están disponibles exclusivamente en los puntos de venta.[12]

Las empresas deben usar distintos canales de ventas para clientes comerciales de diferentes tamaños: una fuerza de ventas directa para clientes grandes, una estrategia digital o telemarketing para clientes medianos y distribuidores para clientes pequeños, pero deben estar alerta ante conflictos sobre la propiedad de la cuenta. Por ejemplo, los representantes de ventas basados en territorios desean crédito por todas las ventas en sus territorios, independientemente del canal de marketing utilizado.

Asimismo, los especialistas en marketing multicanal deben decidir qué cantidad de su producto ofrecer en cada uno de los canales. Patagonia cree que la web es el canal ideal para exhibir toda su línea de productos, dado que el espacio limitado en sus tiendas minoristas hace que muestren solo una selección e incluso su catálogo promociona menos del 70 % de su mercancía total.[13] Otros vendedores prefieren limitar sus ofertas en línea, con la teoría de que los clientes buscan en los sitios web y catálogos una variedad de productos (“lo mejor de”) y no quieren tener que hacer clic en docenas de páginas. REI es una empresa que ha manejado cuidadosamente sus múltiples canales.

>> Para asegurarse de no molestar a nadie, Harley-Davidson se aventuró en las ventas en línea pidiendo a sus clientes seleccionar un concesionario Harley para comprar repuestos, accesorios y mercadería en general.



Fuente: Kristoffer Tripplaar/Alamy Stock Photo

REI. Como proveedor de equipos para actividades al aire libre, REI ha sido elogiado por los analistas de la industria debido a la excelente integración de sus tiendas al detalle, su sitio web, sus quioscos en Internet, sus catálogos para pedidos por correo, sus distribuidoras de precio bajo, sus aplicaciones móviles y su número telefónico gratuito para realizar pedidos. Si un artículo se agota en la tienda, los clientes solo necesitan ingresar al quiosco de Internet de la tienda para solicitarlo. Los consumidores poco familiarizados con Internet piden a los empleados que pidan el artículo en las cajas registradoras. Además, la empresa no solo genera tránsito de la tienda a Internet, sino que también envía a los compradores en línea a sus tiendas físicas. Si un cliente hace una búsqueda en el sitio de REI y se detiene a leer un artículo de "Aprender y compartir" que trata acerca de mochileros, es probable que reciba una promoción sobre botas de montaña existente en una tienda. Para crear una experiencia más común entre los canales, los iconos y la información específica que se utilizan para publicar calificaciones y reseñas de REI.com también aparecen en los exhibidores de productos ubicados en las tiendas. Igual que muchos minoristas,

>> Se ha descubierto que las compras multicanal impulsan las ventas, lo cual ha sido la experiencia del proveedor de equipos para actividades al aire libre REI, después de integrar a la perfección sus actividades de ventas minoristas, por Internet, por catálogo y por teléfono.



Fuente: Darryl Brooks/Alamy Stock Photo

REI ha descubierto que los clientes que hacen compras en dos canales gastan mucho más que las personas que compran en un solo canal, mientras que quienes utilizan tres canales gastan aún más. Por ejemplo, una de cada tres personas que compran un artículo en línea gasta 90 dólares adicionales cuando visita la tienda para recoger sus compras.[14]

Decisiones de la gestión de canales

Para diseñar un sistema de canales de comercialización, los especialistas en marketing analizan las necesidades y los deseos de los clientes, establecen los objetivos y las restricciones del canal, así como identifican y evalúan las principales alternativas. Una vez que una empresa ha elegido un sistema de canales, debe seleccionar, capacitar, motivar y evaluar intermediarios para cada canal. También debe modificar el diseño y los arreglos del canal, incluida la posibilidad de expansión a los mercados internacionales.

ESTABLECER LOS OBJETIVOS DEL CANAL

Los especialistas en marketing deben establecer sus objetivos de canal en términos de los niveles de servicio que desean proporcionar y de los niveles de costo y respaldo asociados. Bajo condiciones competitivas, los miembros del canal organizan sus tareas funcionales de manera que su costo total se minimice y aun así ofrezcan los niveles de servicio deseados. Por lo general, los planificadores identifican varios segmentos de mercado según los niveles de servicio deseados y eligen los mejores canales para cada uno.

Los consumidores seleccionan los canales que prefieren según el precio, la variedad de productos y la conveniencia, así como sus propios objetivos de compra (económicos, sociales o experienciales).[15] Sin embargo, el mismo consumidor escoge diferentes canales por diversas razones.[16] Algunos clientes están dispuestos a "subir de nivel" (una "mejora") hacia minoristas que ofrecen bienes con más lujo, como los relojes TAG Heuer y los palos de golf Callaway, o a "bajar de nivel" hacia minoristas de descuento para adquirir toallas de papel, detergente o vitaminas de marca propia. Tal vez, otros revisen el catálogo de una tienda antes de visitarla o hagan una prueba de manejo en la concesionaria previamente a realizar un pedido en línea.

Las metas del canal varían de acuerdo con las características del producto. Productos de gran tamaño, como los materiales de construcción, requieren canales que minimicen las distancias de transporte y la cantidad de manipulación necesaria. Productos no estandarizados, como la maquinaria producida por encargo, se venden directamente a través de la fuerza de ventas de la empresa. Productos que requieren servicios de instalación o mantenimiento, como los sistemas de calefacción o refrigeración, son vendidos y reparados por la propia empresa o por sus distribuidores bajo franquicia. Productos que tienen un alto valor unitario, como generadores y turbinas, con frecuencia se venden mediante la fuerza de ventas de la compañía y no a través de intermediarios.

Los especialistas en marketing deben adaptar sus objetivos del canal a un entorno más amplio. Cuando las condiciones económicas no son favorables, los fabricantes intentan llevar sus productos al mercado a través de canales más cortos y eliminan los servicios que aumentan el precio final. Las normativas y restricciones legales también afectan el diseño del canal. Por ejemplo, la legislación estadounidense no ve con buenos ojos los acuerdos de canal que reducen significativamente la competencia o crean monopolios.

Cuando entran en nuevos mercados, las empresas observan con atención lo que las demás compañías están haciendo. Auchan, un minorista francés con más de 3 000 puntos de venta en todo el mundo, consideró que la presencia de sus rivales franceses Leclerc y Casino en Polonia era clave para su decisión de entrar también en ese mercado.[17] El objetivo del canal de Apple de crear una experiencia minorista dinámica para los consumidores no estaba siendo satisfecha por los canales existentes, así que la empresa decidió abrir sus propias tiendas.

Apple Stores. Cuando las primeras tiendas Apple fueron inauguradas en el 2001, muchos cuestionaron sus posibilidades de éxito; *BusinessWeek* publicó un artículo titulado "Sorry Steve, Here's Why Apple Stores Won't Work" ("Lo sentimos Steve: he aquí por qué las tiendas Apple no funcionarán"). Solo cinco años después, Apple celebraba la apertura de su espectacular nueva tienda en Manhattan. Apple tiene más de 500 tiendas en todo el mundo, en las que trabajan casi 50 000 personas. En promedio, cada día, un millón de clientes visitan las tiendas de Apple, más del doble de la asistencia a todos los parques temáticos de Disney juntos.[18] Las ventas anuales por metro cuadrado fueron significativamente superiores a las de Tiffany, Coach y Best Buy. Se mire como se mire, las Apple Stores han sido un éxito rotundo a la hora de fomentar el entusiasmo por la marca. Permiten ver y tocar los productos y experimentar lo que Apple hace por ellos, lo que aumenta las probabilidades de que se conviertan en clientes. Su mercado meta son los conocedores de la tecnología, a quienes atraen con presentaciones de productos y talleres impartidos en las tiendas; con una línea completa de artículos, *software* y accesorios; así como con un "Genius Bar", atendido por especialistas de Apple que



Fuente: Olaf Schuelke/Alamy Stock Photo

>> Apple ha creado un ambiente dinámico para experimentar toda su gama de productos abriendo sus propias tiendas, en las que el personal de ventas se centra en ayudar a los clientes a resolver sus distintos problemas.

prestan su apoyo técnico, casi siempre en forma gratuita. La meticulosa atención que presta Apple a los detalles se refleja en la música y las fotos preinstaladas en los dispositivos de demostración, en toques innovadores como los lectores de tarjetas de crédito itinerantes para minimizar las colas en las cajas y en las horas invertidas en la formación de los empleados. Los trabajadores no reciben comisiones ni tienen cuotas de ventas. Se les dice que su misión es "ayudar a los clientes a resolver problemas". Aunque al principio las tiendas molestaron a los minoristas y proveedores de servicios autorizados de Apple, la empresa se esforzó por suavizar las relaciones, justificando en parte su decisión como una evolución natural de su canal de ventas en línea.[19]

Las empresas más sofisticadas tratan de forjar una asociación a largo plazo con los distribuidores.[20] El fabricante comunica claramente lo que quiere de ellos en cuanto a cobertura de mercado, niveles de inventario, desarrollo de marketing, solicitud de cuentas, asesoramiento y servicios técnicos, así como información de mercado y es probable que introduzca un plan de compensación por adherirse a sus políticas.

SELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CANAL

Para los clientes, los canales son la empresa. Imaginemos la impresión negativa que se llevarían los clientes de McDonald's, Shell Oil o Mercedes-Benz, si alguno de sus establecimientos estuviera constantemente sucio o si sus concesionarios fueran ineficientes o desagradables.

Para facilitar la selección de los miembros del canal, los fabricantes deben determinar las características que distinguen a los mejores intermediarios (sus años de operación, las demás líneas que manejan, su historial de crecimiento y sus utilidades, su capacidad financiera, su capacidad de cooperación y la reputación de sus servicios). Si los intermediarios son agentes de ventas, los fabricantes deben evaluar la cantidad y la naturaleza de las demás líneas que manejan, así como el tamaño y la calidad de su fuerza de ventas. Si los intermediarios son tiendas departamentales que buscan la distribución exclusiva, habrá que tomar en cuenta sus puntos de venta, su potencial de crecimiento futuro y su tipo de clientela.

Identificación de las principales alternativas de canal. Cada canal (desde la fuerza de ventas hasta los agentes, los distribuidores, los concesionarios, el correo directo, el telemarketing y el Internet) tiene sus propias ventajas y debilidades. La fuerza de ventas maneja transacciones y productos complejos, pero a un costo elevado. Internet no es costoso, pero tal vez no sea muy eficaz para comercializar los productos complejos. Por su parte, los distribuidores son capaces de generar ventas, sin embargo, al utilizarlos, la empresa pierde el contacto directo con los clientes. Es posible repartir el costo de los representantes de ventas de los fabricantes entre varios clientes, no obstante, el esfuerzo de ventas es menos intenso del que proporcionan los vendedores de la empresa.

Según el número de intermediarios, existen tres estrategias de distribución principales: distribución exclusiva, selectiva e intensiva. Hablaremos de estas estrategias a continuación.

La **distribución exclusiva** consiste en limitar de manera importante el número de intermediarios. Es apropiada cuando el fabricante desea asegurarse de que los revendedores realicen esfuerzos de venta más intensos y una venta mejor informada. Este tipo de distribución requiere de una asociación más estrecha entre

el vendedor y el revendedor. Se utiliza en la distribución de automóviles nuevos, de algunos aparatos electrodomésticos, ropa y accesorios de lujo. Cuando el legendario diseñador italiano Gucci vio cómo su imagen se deterioraba por la sobreexposición de su marca a consecuencia de la concesión de licencias y la comercialización de sus productos en tiendas de descuento, decidió rescindir sus contratos de producción bajo licencia, controlar su distribución y abrir sus propios puntos de venta para recuperar parte de su antiguo prestigio.

Ambos socios de canal se benefician de acuerdos exclusivos: el productor obtiene puntos de venta más leales y confiables, mientras el minorista logra un suministro constante de productos especiales y un mayor apoyo del vendedor. Los acuerdos exclusivos son legales siempre que no reduzcan sustancialmente la competencia o creen un monopolio (por supuesto, ambas partes deben estar de acuerdo voluntariamente).

El trato exclusivo toma en cuenta los acuerdos territoriales particulares. El productor pacta no vender a otros comerciantes en un área determinada o el comprador acepta vender solo en su propio territorio. La primera práctica aumenta el entusiasmo y el compromiso del distribuidor. También es perfectamente legal. Un vendedor no tiene la obligación de vender a través de más puntos de venta de los que desea. La segunda práctica, mediante la cual el productor trata de impedir que un comerciante venda fuera de su territorio, se ha convertido en un problema legal importante.

La **distribución selectiva** consiste en la utilización de solo algunos intermediarios dispuestos a distribuir un producto determinado. Ya sea establecida o de reciente creación, la empresa no tiene que preocuparse por tener demasiados puntos de venta, ya que obtiene la cobertura de mercado adecuada con un mayor control y un menor costo que si hiciera una distribución intensiva. STIHL es un buen ejemplo de distribución selectiva.

La **distribución intensiva** consiste en la distribución de bienes y servicios a través de tantos puntos de venta como sea posible. Esta estrategia es adecuada para la comercialización de artículos como

STIHL. STIHL fabrica equipos eléctricos manuales para exteriores. Todos sus productos se comercializan bajo una misma marca y no produce marcas propias para otras empresas. Ampliamente conocida por sus motosierras, la compañía se ha expandido a las podadoras de césped, los sopladores, los cortasetos y las desbrozadoras. Vende exclusivamente a seis distribuidores estadounidenses independientes, así como a seis centros de comercialización y distribución de su propiedad, los cuales realizan ventas en una red nacional de más de 8 000 concesionarios de servicio al detalle. También exporta los productos a 80 países y es una de las pocas compañías fabricantes de equipos eléctricos para usos en exteriores que no vende a través de grandes distribuidores, catálogos o Internet. La empresa lanzó una campaña publicitaria llamada "Why" ("¿Por qué?") que pregonaba la fuerza y el apoyo de sus concesionarios independientes con encabezados tales como: "¿por qué es la marca de motosierras con más ventas en el mundo que no se venden en Lowe's ni en The Home Depot?" y "¿por qué esta sopladora de mano es demasiado potente como para venderse en Lowe's o The Home Depot?".[21]



Fuente: dpa picture alliance archive/Alamy Stock Photo

<< STIHL huye de los grandes distribuidores y limita sus canales a media docena de distribuidores independientes estadounidenses, así como a sus propios centros de comercialización y distribución, que abastecen a los minoristas estadounidenses independientes y exportan a 80 países.

snacks, bebidas gaseosas, periódicos, dulces y goma de mascar, esto es, productos que los consumidores compran con frecuencia o en muchos lugares. Las tiendas de conveniencia, como 7-Eleven y Circle K, así como las tiendas ubicadas en gasolineras como On The Run, de ExxonMobil, han sobrevivido con la venta de artículos que ofrecen precisamente eso: ubicación y horarios convenientes.

Los fabricantes se sienten tentados a pasar de un sistema de distribución exclusiva o selectiva a uno de distribución intensiva para aumentar la cobertura de mercado y el volumen de ventas. Esta estrategia sirve a corto plazo, pero si no se implementa adecuadamente podría deteriorar el desempeño con el tiempo, al generar una intensa competencia entre los minoristas. Las guerras de precios resultantes son capaces de reducir la rentabilidad, atenuar el interés de los minoristas y perjudicar el valor de la marca (*brand equity*). Algunas empresas no quieren que sus marcas se vendan en todas partes. Después de que Sears adquirió la cadena de descuento Kmart, Nike sacó todos sus productos de Sears para asegurarse de que Kmart no vendiera su marca.

Para desarrollar un canal, los miembros deben comprometerse entre sí durante un período específico. Sin embargo, estos compromisos reducen invariablemente la capacidad del productor para responder al cambio y la incertidumbre. El productor necesita estructuras de canales y políticas que le proporcionen una alta adaptabilidad.

Los productores son libres de seleccionar a sus distribuidores, pero su derecho a despedirlos está algo restringido. En general, los vendedores dejan a los distribuidores "por una causa justificada", pero no si, por ejemplo, un distribuidor se niega a cooperar en un acuerdo legal dudoso, como tratos exclusivos o vinculantes.

Franquicias. Una forma cada vez más popular de hacer crecer los canales de distribución es la **franquicia.** En un sistema de franquicia, los franquiciados individuales son un grupo muy unido de empresas cuyas operaciones sistemáticas son planificadas, dirigidas y controladas por el propietario de la operación, el franquiciador. Los negocios de franquicias como McDonald's, Hampton, Jiffy-Lube, Subway, Supercuts, 7-Eleven y otros son un componente integral del panorama empresarial.

Las franquicias se distinguen por tres características principales:

- El franquiciador es propietario de una marca o un servicio y concede una licencia a los franquiciados a cambio del pago de regalías o cuotas.
- El franquiciado paga por el derecho a ser parte del sistema. Los costos iniciales incluyen el alquiler de equipos y accesorios y, por lo general, una tarifa regular por la licencia. Los franquiciados de McDonald's suelen invertir hasta 1.5 millones de dólares entre los costos totales de la puesta en marcha y las tarifas. El franquiciado le paga a McDonald's cierto porcentaje de sus ventas más una renta mensual.
- El franquiciador proporciona a sus franquiciados un sistema para hacer negocios. McDonald's exige a sus franquiciados que asistan a la "Hamburger University" ubicada en Oak Brook, Illinois, durante dos semanas para aprender a manejar el negocio. Los franquiciados deben seguir ciertos procedimientos para adquirir sus materiales.[22]

Las franquicias benefician a ambas partes. Los franquiciadores obtienen la motivación y el trabajo duro de empleados que son empresarios en lugar de "mano de obra contratada", la familiaridad de los franquiciados con las comunidades y las condiciones locales y el enorme poder de compra de ser un franquiciador. Los franquiciados se benefician de adquirir un negocio con una marca reconocida y aceptada. Les resulta más fácil pedir prestado dinero para su negocio en las instituciones financieras y reciben apoyo en áreas que van desde el marketing y la publicidad hasta la selección de la ubicación y el personal.

Los franquiciados se desarrollan sobre una línea muy delgada entre la independencia y la lealtad hacia la franquicia. Algunos franquiciadores están dando a sus franquiciados la libertad de manejar sus propias operaciones, desde la personalización de los nombres de las tiendas hasta el ajuste de las ofertas y los precios. Great Harvest Bread cree en el enfoque de "licencia libre" para alentar a sus panaderos franquiciados a crear nuevos artículos para los menús de sus tiendas y compartirlos con otros franquiciados si tienen éxito.[23]

Aunque la franquicia es una práctica comercial bien establecida, adopta diferentes formatos dependiendo de la entidad que patrocina la franquicia. La franquicia minorista patrocinada por el fabricante es el sistema tradicional. Para vender sus autos, Ford otorga licencias a empresarios independientes que acuerdan cumplir con condiciones específicas de ventas y servicios. Otro sistema es la franquicia mayorista patrocinada por el fabricante. Coca-Cola otorga licencias a embotelladores (mayoristas) en varios mercados que compran su concentrado de jarabe y luego lo carbonatan, embotellan y venden a minoristas en mercados locales.

Otra forma de sistema de franquicia es la franquicia minorista patrocinada por una empresa de servicios, organizada por una empresa de servicios para brindar su servicio de manera eficiente a los consumidores. Encontramos ejemplos en el alquiler de automóviles (Hertz y Avis), la comida rápida (McDonald's y Burger King) y el negocio de los moteles (Howard Johnson y Ramada Inn). En un sistema de distribución dual, las empresas utilizan tanto la integración vertical (el franquiciador posee y administra las unidades) como la gobernanza del mercado (el franquiciador otorga licencias de las unidades a otros franquiciados).[24]

MOTIVACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CANAL

Las empresas deben considerar a sus intermediarios de la misma forma que a sus usuarios finales; deben determinar sus necesidades y deseos y adaptar su oferta de canal para proporcionarles un valor superior.

La formación, los estudios de mercado y otros programas de capacitación aplicados con cuidado motivan y mejoran el rendimiento de los intermediarios. La empresa debe comunicar constantemente a los intermediarios que son colaboradores cruciales en un esfuerzo conjunto cuyo propósito es satisfacer a los usuarios finales del producto. Microsoft exige a los ingenieros de sus agencias de servicio externas que completen una serie de cursos y exámenes de certificación. Los que aprueban los exámenes son reconocidos formalmente como profesionales certificados de Microsoft y utilizan esta denominación para promover su propio negocio. Otras empresas emplean encuestas a los clientes en vez de exámenes.

Poder del canal. Los fabricantes difieren mucho en cuanto a su habilidad para manejar a sus distribuidores. El poder del canal es la capacidad para alterar el comportamiento de los miembros del canal para que lleven a cabo acciones que de otra manera no realizarían.[25] Los fabricantes ejercen los siguientes tipos de poder para lograr la cooperación de los intermediarios:[26]

- *Poder coercitivo*. Un fabricante amenaza con retirar recursos o poner fin a la relación si el intermediario no coopera. Este poder es efectivo, pero su ejercicio provoca resentimiento y podría generar conflictos que lleven a los intermediarios a organizarse para contrarrestarlo.
- *Poder de recompensa*. El fabricante ofrece a los intermediarios un beneficio adicional por realizar funciones particulares o tomar medidas específicas. El poder de recompensa suele producir mejores resultados que el coercitivo, pero podría provocar que los intermediarios esperen una recompensa cada vez que el fabricante les pida asumir una conducta determinada.
- *Poder legítimo*. El fabricante solicita al intermediario que asuma una conducta prevista en el contrato. Esta forma de poder funcionará solo si los intermediarios consideran al fabricante un líder legítimo.
- *Poder experto*. El fabricante posee conocimientos especiales que el intermediario valora. Sin embargo, una vez que los intermediarios adquieren dichos conocimientos, el poder experto se debilita. El fabricante debe seguir desarrollando conocimientos nuevos para que los intermediarios quieran seguir cooperando.
- *Poder de referencia*. El fabricante es tan respetado que los intermediarios se enorgullecen de trabajar con él. Empresas como IBM, Caterpillar y Hewlett-Packard poseen un gran poder de referencia.

Estas formas de poder de canal varían según el grado en que son fácilmente observables. Los poderes coercitivo y de recompensa se observan de manera objetiva, mientras que los poderes legítimo, experto y de referencia son más subjetivos y dependen de la capacidad y disposición de las partes para reconocerlos.

La mayoría de los fabricantes consideran que obtener la cooperación de los intermediarios supone un gran desafío. Con frecuencia utilizan motivadores positivos como grandes márgenes, acuerdos especiales, bonos, incentivos por cooperación publicitaria, bonificaciones por la exhibición de productos y concursos de ventas. En otras ocasiones aplican sanciones negativas, como amenazas de reducción de márgenes, disminución de la velocidad de entrega o el fin de la relación comercial. La desventaja de este enfoque radica en que el fabricante utiliza un razonamiento simple de estímulo-respuesta.

En muchos casos, los que tienen el poder son los minoristas. Se estima que en Estados Unidos los fabricantes ofrecen a los supermercados entre 150 y 250 nuevos artículos cada semana, de los cuales más del 70 % son rechazados por los compradores de las tiendas. Los fabricantes necesitan conocer los criterios de aceptación que utilizan los compradores, comités de compra y gerentes de las tiendas. Entrevistas de ACNielsen revelaron que los gerentes de tiendas eran influenciados principalmente por una fuerte evidencia de aceptación por parte del consumidor, un plan de publicidad y promoción de ventas bien diseñado y generosos incentivos económicos.

Asociaciones de canales. Según la naturaleza de la relación entre los miembros del canal de marketing, existen tres tipos básicos de canales: canales convencionales, sistemas de marketing vertical y sistemas de marketing horizontal.

Los **canales de marketing convencionales** consisten en un productor independiente, mayorista(s) y minorista(s). Cada uno es un negocio separado que busca maximizar sus propias ganancias, incluso si este objetivo reduce las ganancias del sistema en su conjunto. Ningún miembro del canal tiene control completo o sustancial sobre otros miembros. La coordinación del canal ocurre cuando los miembros del canal se unen para promover los objetivos del canal en lugar de sus propios objetivos potencialmente incompatibles.

Los **sistemas de marketing vertical,** por el contrario, incluyen al productor, mayorista(s) y minorista(s) actuando como un sistema unificado. Un miembro del canal, el **capitán del canal**, a quien a veces se le llama administrador del canal, es propietario o franquicia de los demás o tiene tanto poder que todos cooperan. Los administradores logran la coordinación del canal sin emitir órdenes o directivas al persuadir a los socios del canal para que actúen en el mejor interés de todos.[27]

El administrador del canal podría ser el fabricante del producto o servicio (Procter & Gamble o American Airlines), el fabricante de un componente clave (el productor de los microprocesadores Intel), el proveedor o armador (Dell o Arrow Electronics), el distribuidor (W. W. Grainger) o un minorista (Walmart). Dentro de una empresa, la representación podría recaer en el director ejecutivo, un director de alto rango o un equipo de directores.

La administración del canal tiene dos resultados importantes. Primero, amplía el valor de los clientes del administrador , agrandando el mercado o incrementando las compras de los clientes existentes a través del canal. Segundo, crea un canal más integrado, aunque adaptable, en el que los miembros valiosos son recompensados y los menos valiosos eliminados.

Los sistemas de marketing vertical surgieron como una consecuencia de los intentos de los miembros fuertes del canal por controlar su comportamiento y eliminar los conflictos con los miembros independientes, que perseguían sus propias metas. Con estos sistemas se logran economías mediante el tamaño, el poder de negociación y la eliminación de servicios duplicados. Los compradores industriales de productos y sistemas complejos valoran el amplio intercambio de información que obtienen a partir de un sistema de marketing vertical.[28] Los sistemas de marketing vertical se han convertido en la forma dominante de distribución en el mercado de consumo de Estados Unidos, atendiendo entre el 70 y 80 % del mercado total. Existen tres tipos de sistemas de marketing vertical: corporativo, administrado y contractual.

- El **sistema de marketing vertical corporativo** combina las fases sucesivas de producción y distribución en una propiedad única. Durante años, Sears obtuvo más de la mitad de los productos que comercializaba a partir de empresas que poseía parcial o totalmente. Sherwin-Williams fabrica pinturas, pero también es propietario y operador de 3 500 puntos de venta al detalle.
- El **sistema de marketing vertical administrado** coordina las fases sucesivas de producción y distribución mediante el tamaño y el poder de uno de los miembros del canal. Los fabricantes de una marca dominante logran una sólida cooperación comercial y un fuerte apoyo por parte de los revendedores. Así, Frito-Lay, Procter & Gamble y Campbell Soup exigen grandes niveles de cooperación a sus distribuidores en términos de exhibición, espacio en los anaqueles, promociones y políticas de precios. El acuerdo más avanzado entre proveedores y distribuidores para los sistemas de marketing vertical administrado es la programación de distribución, que consiste en la creación de un sistema de marketing vertical bien planificado y administrado profesionalmente que satisface las necesidades tanto del fabricante como de los distribuidores.
- El **sistema de marketing vertical contractual** está formado por empresas independientes, con diferentes niveles de producción y distribución, que integran sus programas sobre una base contractual para obtener más economías o tener mayor impacto sobre las ventas que si trabajaran solas.[29] A veces llamados también "sociedades de valor agregado", los sistemas de marketing vertical contractual se presentan en tres modalidades: (1) *cadenas voluntarias patrocinadas por el mayorista*. Los mayoristas organizan cadenas voluntarias de minoristas independientes para ayudarlos a estandarizar sus prácticas de venta y lograr economías en sus compras. (2) *cooperativas de minoristas*. Estos toman la iniciativa de organizarse como una nueva entidad de negocios para realizar compras en grandes volúmenes y, en algunos casos, hacerse cargo de una parte de la producción. (3) *organizaciones de franquicias*. Un miembro del canal, llamado franquiciador, une varias fases sucesivas del proceso de producción y distribución.

Muchos minoristas independientes que no se han integrado a un sistema de marketing vertical establecen tiendas especializadas para atender a segmentos específicos. El resultado es una polarización de las ventas al detalle entre grandes organizaciones verticales y tiendas especializadas independientes, lo que supone un problema para los fabricantes. Estos suelen estar vinculados estrechamente con intermediarios independientes, pero en ocasiones deben realinearse con los sistemas de marketing verticales de alto crecimiento y aceptar condiciones menos atractivas. Además, los sistemas de marketing verticales amenazan constantemente a los fabricantes con sacarlos de la jugada y empezar a fabricar ellos mismos. La nueva competencia en la distribución minorista ya no ocurre entre unidades de negocio independientes, sino entre sistemas completos que operan con redes programadas centralizadas (corporativas, administradas y contractuales) que compiten entre sí para lograr las mejores economías de costos y la respuesta óptima de los consumidores.

El **sistema de marketing horizontal**, en el cual dos o más empresas independientes unen sus recursos o programas para explotar oportunidades de marketing emergentes. Cada empresa tiene alguna carencia, ya sea de capital, de experiencia, de producción o de marketing, eso le impide aventurarse sola porque tiene temor de arriesgarse. En tal caso, las empresas podrían colaborar en forma temporal o permanente o crear una empresa conjunta.

Por ejemplo, muchas cadenas de supermercados tienen acuerdos con bancos locales para ofrecer servicios bancarios en las tiendas. Citizens Bank cuenta con más de 500 sucursales en supermercados, lo que representa aproximadamente un tercio de su red de sucursales. El personal de Citizens Bank en estas ubicaciones está más orientado a las ventas, es más joven y suele contar con antecedentes de ventas al detalle más sólidos que el personal de las sucursales tradicionales.[30]

EVALUACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CANAL

Los fabricantes deben evaluar periódicamente el rendimiento de los intermediarios comparándolo con estándares como el logro de las cuotas de venta, los niveles promedio de existencias, el tiempo de entrega a los clientes finales, el tratamiento de bienes deteriorados o perdidos y la cooperación en los programas de promoción y capacitación. Habrá ocasiones en que el fabricante descubrirá que está pagando demasiado a ciertos intermediarios por lo que realmente hacen. Un fabricante que pagaba a un distribuidor por mantener existencias en sus almacenes descubrió que sus productos se encontraban en un almacén público cuya renta era pagada con sus propios recursos. Los fabricantes deben fijar descuentos funcionales en los que paguen cantidades específicas según el desempeño del distribuidor por cada servicio acordado. Quienes no alcancen los niveles mínimos necesitarán más asesoría, capacitación o motivación, o bien la cancelación del contrato.

Por lo general, las empresas nuevas comienzan como operaciones locales que venden en un mercado relativamente limitado utilizando algunos de los intermediarios existentes. Es probable que la identificación de los mejores canales no sea un problema; muchas veces la dificultad estriba en convencer a los intermediarios disponibles de manejar la línea de la empresa.

Si la empresa tiene éxito, podría diversificar sus actividades hacia nuevos mercados con diferentes canales. En los mercados más pequeños, la empresa podría vender directamente a los minoristas mientras que en los más grandes podría hacerlo a través de distribuidores. En las zonas rurales podría trabajar con comerciantes de bienes generales y en las urbanas con comerciantes de líneas limitadas. También podría decidir crear su propia tienda en línea para vender directamente a los clientes. Asimismo, podría conceder franquicias exclusivas o vender mediante todos los puntos de venta que estén dispuestos a hacerlo. En un país podría utilizar agentes de ventas internacionales y en otro asociarse con una empresa local.

Es posible que los primeros compradores estén dispuestos a pagar por canales de un alto valor añadido, pero los compradores tardíos cambiarán a los canales de bajo costo. Las pequeñas fotocopiadoras para oficina se vendieron primero a través de las fuerzas de ventas directas de los fabricantes, más tarde a través de distribuidores de equipamiento para oficina, después mediante los mayoristas y al final por medio de empresas de venta por correo y distribuidores de Internet. En resumen, el sistema de canales evoluciona en función de las oportunidades y condiciones locales, las amenazas y oportunidades emergentes, los recursos y las capacidades de la empresa, así como los avances tecnológicos.

Ninguna estrategia de canal es efectiva para todo el ciclo de vida del producto. En los mercados competitivos con pocas barreras de entrada, la estructura óptima del canal inevitablemente cambiará con el tiempo. Las nuevas tecnologías han creado canales digitales que eran impensables hace algunos años. El cambio podría implicar agregar o abandonar canales individuales del mercado o a ciertos miembros del canal, o bien desarrollar formas totalmente nuevas de vender los bienes. Cuando la nueva competencia de Best Buy y Costco obligó a que un tercio de los concesionarios estadounidenses de Leica cerraran sus negocios, este fabricante de cámaras de lujo decidió abrir sus propias tiendas para atraer a los fotógrafos serios.[31]

El fabricante debe revisar y modificar periódicamente el diseño y los acuerdos de su canal.[32] Es posible que el canal de distribución no funcione según lo previsto, que los patrones de compra de los consumidores cambien, que el mercado se expanda, que surjan nuevos competidores, que canales de distribución innovadores o el producto pasen a otras etapas de su ciclo de vida.[33]

Para añadir o eliminar miembros individuales del canal, la compañía necesita hacer un análisis más profundo. Las bases de datos de los clientes y las herramientas de análisis más sofisticadas sirven como guía para tomar estas decisiones. Una pregunta básica que se debe plantear es: ¿cómo serían las ventas y las ganancias de la empresa con y sin este intermediario? Quizá lo más difícil es decidir si debe revisarse la estrategia global del canal. El sistema de venta de cosméticos a domicilio de Avon fue modificándose a medida que más mujeres se sumaban a la fuerza de trabajo.

Cooperación y conflictos del canal

Sin importar lo bien diseñados y administrados que estén, los canales generarán conflictos por la sencilla razón de que los intereses de las empresas independientes no siempre son compatibles. Se genera un **conflicto de canal** cuando las acciones de uno de sus miembros impiden que otro alcance sus metas. Es probable que las empresas que distribuyen sus ofertas a través de diferentes canales se enfrenten a un cierto nivel de conflicto de canales. En este contexto, el objetivo de un gerente es reducir el conflicto del canal minimizando las fricciones entre los miembros del canal.

Una fuente común de conflicto de canal es el deseo de un fabricante de vender directamente a sus clientes, sin pasar por sus socios de canal tradicionales. Al abrir sus propias tiendas minoristas, Apple creó un desafío para sus proveedores de soluciones autorizados y socios de canal al "robar" efectivamente a numerosos de sus clientes actuales. Del mismo modo, en el espacio de empresa a empresa, Apple ha intensificado su fuerza de ventas directa en cuentas empresariales, incluida la formación de asociaciones directas con empresas como Cisco e IBM que han limitado efectivamente el alcance de los servicios proporcionados por muchos de sus proveedores de soluciones independientes. [34]

A continuación se examinan tres cuestiones: ¿qué tipos de conflicto surgen en los canales?, ¿cuáles son las causas de los conflictos?, ¿qué hacen los especialistas en marketing para resolver los conflictos?

NATURALEZA DE LOS CONFLICTOS DE CANAL

Para poder gestionar eficazmente los conflictos de canales, los gerentes deben comprender los tipos clave de conflictos de canales y los factores que conducen a conflictos entre socios de canales.

Tipos de conflicto. Supongamos que un fabricante crea un canal vertical conformado por mayoristas y minoristas esperando que haya cooperación dentro del canal y mayores beneficios para cada uno de los miembros. Sin embargo, es probable que surjan conflictos en cualquier tipo de sistema de canal, sea horizontal, vertical o multicanal.

- Los **conflictos de canal horizontal** se producen entre los miembros del canal que se encuentran en un mismo nivel. Algunos franquiciados de Pizza Inn se quejaron de que otros ofrecían ingredientes de baja calidad, proporcionaban un servicio deficiente y perjudicaban la imagen global de la marca.
- Los **conflictos de canal vertical** se producen entre los diferentes niveles del canal. Por ejemplo, es probable que ocurra un conflicto vertical cuando un fabricante vende directamente a mayoristas y minoristas. Es probable que sea especialmente intenso cuando el fabricante vende directamente a uno de los clientes más grandes de un mayorista. Cuando Estée Lauder creó un sitio web para vender sus marcas Clinique y Bobbi Brown, algunas tiendas departamentales redujeron su espacio de exhibición para dichos productos.
- Los **conflictos de multicanal** se presentan cuando un fabricante ha establecido dos o más canales que venden al mismo mercado. Por ejemplo, es probable que ocurra un conflicto multicanal cuando la cadena de restaurantes permite que dos ubicaciones de franquicia estén muy próximas entre sí. Estos conflictos suelen ser especialmente intensos cuando los miembros de un canal obtienen un precio más bajo (por mayor volumen de compra) o trabajan con un margen inferior. Cuando Goodyear empezó a vender su popular marca de neumáticos en Sears, Walmart y Discount Tire enfureció a sus distribuidores independientes, aunque al final logró tranquilizarlos ofreciéndoles modelos exclusivos que no se vendían en otros puntos de venta minoristas.[35]

Causas del conflicto de canales. Aunque cada conflicto de canal tiene antecedentes y consecuencias únicos, existen varios factores generales que contribuyen a la creación de un conflicto. Algunas de las causas son fáciles de resolver, otras no tanto. Los conflictos podrían surgir a partir de:

- *Metas incompatibles*. Tal vez el fabricante quiera lograr una rápida penetración de mercado a través de una política de precios bajos. Los distribuidores, en cambio, prefieren trabajar con márgenes más altos y obtener rentabilidad a corto plazo.
- *Diferencias en estrategias y tácticas*. El conflicto del canal ocurre cuando los miembros del canal adoptan diferentes estrategias y tácticas para lograr sus objetivos. El fabricante es optimista acerca de las perspectivas económicas a corto plazo y desea que los distribuidores lleven un mayor inventario, mientras que los distribuidores son pesimistas. En la categoría de bebidas, no es raro que surjan disputas entre los fabricantes y sus distribuidores sobre la estrategia publicitaria óptima.
- *Desequilibrio de poder*. Una mayor consolidación de los minoristas (los 10 minoristas más grandes de Estados Unidos representan más del 80 % del negocio promedio del fabricante) ha llevado a una mayor influencia de los minoristas que genera conflictos de canales. Walmart, por ejemplo, es el principal comprador de los productos de muchos fabricantes, como Disney, Procter & Gamble y Revlon, obteniendo precios reducidos o descuentos por cantidad y otros proveedores.[36] Asimismo, el desequilibrio de poder es causado por la confianza de los distribuidores en el fabricante. Las andanzas de los concesionarios exclusivos, como los concesionarios de automóviles, se ven profundamente afectadas por las decisiones de precios y productos del fabricante.
- *Funciones y derechos confusos*. Los límites territoriales y el crédito por las ventas producen conflictos. HP vende computadoras portátiles a grandes cuentas mediante su propia fuerza de ventas, pero sus distribuidores autorizados también intentan vender a grandes cuentas.[37]

GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS DE CANAL

La existencia de algunos conflictos resulta constructiva porque permite una mayor adaptación a un entorno cambiante; sin embargo, cuando hay demasiados conflictos la situación resulta perjudicial.[38] El desafío no consiste en eliminar los conflictos, lo cual es imposible, sino en manejarlos de la mejor manera. Reprimendas verbales, multas, retención de bonos y otras medidas minimizan el conflicto de

canales.[39] Los mecanismos comunes para la gestión eficaz de conflictos contemplan la justificación estratégica, la compensación dual, los objetivos superiores, el intercambio de empleados, la membresía conjunta y la cooptación, así como la diplomacia, la mediación, el arbitraje y los recursos legales.[40]

- *Justificación estratégica*. En algunos casos, ofrecer una justificación estratégica de que se está atendiendo a segmentos distintivos y no se está compitiendo tanto como podría pensarse podría reducir el potencial de conflicto entre los miembros del canal. El desarrollo de versiones especiales de los productos para diferentes miembros del canal es una forma clara de demostrar su carácter distintivo.[41]
- *Doble compensación*. La doble compensación paga a los canales existentes por las ventas realizadas a través de nuevos canales. Cuando Allstate comenzó a vender seguros en línea, acordó pagar a los agentes una comisión del 2 % por su servicio personal a los clientes que recibían sus cotizaciones por Internet. Aunque esto era inferior a la comisión del 10 % que solían recibir los agentes por las transacciones tradicionales, la medida logró reducir las tensiones.[42]
- *Metas de orden superior*. Los miembros del canal llegan a un acuerdo sobre las metas fundamentales o de orden superior que se buscan de manera conjunta, ya sea la supervivencia, la participación de mercado, la mayor calidad o la satisfacción del cliente. Normalmente esto se hace cuando el canal se enfrenta a una amenaza externa, como un canal competidor más eficaz, una ley adversa o un cambio en los deseos del consumidor.
- *Intercambio de empleados*. Un paso útil es el intercambio de personal entre dos o más niveles de los canales. Los ejecutivos de GM podrían acordar trabajar por un corto tiempo en las oficinas de algunas empresas concesionarias y los propietarios de éstas podrían trabajar en el departamento de políticas para concesionarios de GM. Así, los participantes tienen oportunidad de apreciar los puntos de vista de sus contrapartes.
- *Membresías conjuntas*. De igual modo, los especialistas en marketing alientan el establecimiento de membresías conjuntas en las asociaciones comerciales. Una buena cooperación entre la Grocery Manufacturers of America y el Food Marketing Institute, que representa a la mayoría de las cadenas de alimentos, condujo al desarrollo del código universal de producto (UPC, por sus siglas en inglés). Las asociaciones abordan las problemáticas surgidas entre los fabricantes de alimentos y los minoristas, resolviéndolas de manera ordenada.
- *Cooptación*. La cooptación es un esfuerzo de una organización por obtener el apoyo de los líderes de otra organización mediante su inclusión en los consejos consultivos, los consejos directivos y otros grupos similares. Si la organización trata con seriedad a los líderes invitados y escucha sus opiniones, la cooptación reduce los conflictos, pero el iniciador, tal vez, tenga que comprometer sus políticas y planes para obtener el apoyo externo.
- *Diplomacia, conciliación y arbitraje*. Cuando los conflictos se vuelven crónicos o agudos, es posible que las partes tengan que recurrir a medios más radicales. La diplomacia tiene lugar cuando cada parte envía a una persona o un grupo a reunirse con su homólogo para resolver el conflicto. La conciliación depende de una tercera parte neutral experta en buscar acuerdos que tomen en consideración los intereses de ambas partes. En el arbitraje, las dos partes se comprometen a presentar sus argumentos a uno o más árbitros y aceptar su decisión.
- *Recursos legales*. Si ninguna otra alternativa resulta eficaz, un socio del canal podría optar por presentar una demanda judicial.[43] Cuando Coca-Cola decidió distribuir la bebida Powerade directamente a los almacenes regionales de Walmart, 60 embotelladoras se quejaron señalando que tal práctica podría socavar sus principales servicios de entrega directa a tiendas (DSD, por sus siglas en inglés) y presentaron una demanda judicial. Un acuerdo permitió la colaboración de ambas partes en la búsqueda de nuevos servicios y sistemas de distribución para complementar el sistema de entrega directa a tiendas.[44]

Gestión de la logística de mercado

La **logística de mercado** comprende planificar la infraestructura para satisfacer la demanda, para luego aplicar y controlar los flujos físicos de materiales y bienes finales, desde los puntos de origen hasta los puntos de uso y poder satisfacer los requisitos del cliente con una ganancia. La distribución física empieza en la fábrica. Los gerentes seleccionan un conjunto de almacenes (puntos de almacenamiento) y de empresas de transporte que entregarán los bienes en los puntos de destino final, en el tiempo deseado o con el menor costo total.

La distribución física se ha extendido hacia el más amplio concepto de gestión de la cadena de suministro (SCM, por sus siglas en inglés). La gestión **de la cadena de suministro** comienza antes que la distribución física y consiste en abastecer estratégicamente los insumos adecuados (materias primas, componentes y principales equipos de producción), convertirlos de manera eficaz en productos terminados y luego transportarlos hasta su destino final. Una perspectiva todavía más amplia requiere estudiar cómo los proveedores de la empresa obtienen sus insumos.

La perspectiva de la cadena de suministro ayuda a una empresa a seleccionar los mejores proveedores y distribuidores, con el fin de apoyarlos para que mejoren su productividad y reduzcan sus costos. Empresas con excelentes cadenas de suministro son Apple, McDonald's, Amazon.com, Unilever, Intel, Procter & Gamble, Cisco Systems y Samsung Electronics.[45] Algunas empresas deciden asociarse y subcontratar especialistas en logística para obtener asesoría en planeación del transporte, gestión de los centros de distribución y otros servicios de valor agregado que van más allá del envío y del almacenamiento.

El estudio de la logística de mercado conduce a los gerentes a encontrar el modo más eficaz de generar valor. Por ejemplo, tradicionalmente una empresa de *software* producía y empaquetaba discos y manuales de *software* para enviarlos a los mayoristas, estos a su vez los enviaban a los minoristas, quienes los vendían a los clientes que los llevaban a casa para descargarlos en su computadora personal. La logística de mercado ofrece dos sistemas de entrega superiores. El primero permite al cliente descargar el *software* directamente en su computadora. El segundo permite al fabricante de la computadora descargar el *software* en sus productos. Ambas soluciones eliminan la necesidad de imprimir, empaquetar, enviar y almacenar millones de discos y manuales, por lo que se ha convertido rápidamente en la norma de las industrias.

OBJETIVOS DE LA LOGÍSTICA DE MERCADO

Muchas empresas afirman que su objetivo de logística de mercado es "llevar las mercancías correctas a los lugares oportunos en el momento adecuado y al costo más bajo". Por desgracia, este objetivo no resulta de gran ayuda en la práctica. Ningún sistema es capaz de maximizar el servicio a los clientes y al mismo tiempo reducir al mínimo los costos de distribución. Para prestar el mejor servicio a los clientes es necesario tener grandes inventarios, un transporte inmejorable y varios almacenes, lo que incrementa los costos de logística.

Minimizar los costos logísticos de mercado influye en el éxito global de mercado de una oferta y, en algunos casos, es contraproducente. Consideremos estos ejemplos:

> El gerente de transporte prefiere el transporte en ferrocarril al transporte aéreo porque es menos costoso. Sin embargo, como los ferrocarriles son más lentos, el capital circulante está bloqueado durante más tiempo, el pago del cliente se retrasa y es probable que estos acaben por comprar a competidores que ofrezcan un servicio más rápido.
>
> El departamento de embarques utiliza contenedores económicos para minimizar los costos, pero estos contenedores suponen mayor número de artículos deteriorados, lo que genera reclamaciones por parte de los clientes.
>
> El director de almacén es partidario de bajos volúmenes de existencias. Esto aumenta el desabastecimiento, los pedidos retrasados, el papeleo, la producción de series especiales y aumento en los costos por envíos urgentes.

Como las actividades de logística de mercado suponen sacrificar una ventaja por otra, las decisiones se deben tomar desde la perspectiva de todo el sistema. El punto de partida consiste en estudiar los requerimientos de los clientes y la oferta de los competidores. Los clientes quieren una entrega puntual, disposición del proveedor a satisfacer sus necesidades de emergencia, un manejo cuidadoso de la mercancía, la devolución de los productos defectuosos y su pronta sustitución.

La empresa mayorista debe investigar la importancia relativa que tienen estos servicios para los clientes. Por ejemplo, el tiempo de reparación es fundamental para los compradores de fotocopiadoras. Por eso, Xerox desarrolló un estándar de prestación de servicio que "recoge una máquina en cualquier punto continental de Estados Unidos para repararla dentro de las tres horas siguientes a la recepción de la llamada de solicitud del servicio". Para ello diseñó una división de servicios que cuenta con el personal, las partes y los locales necesarios para cumplir esta promesa.

Las compañías también deben considerar los estándares de servicio de los competidores. Por lo general, desearán igualar o mejorar el nivel de servicio de la competencia, pero su objetivo debe ser el de maximizar las utilidades, no las ventas. Algunas empresas ofrecen menos servicios y cobran precios más bajos, mientras que otras ofrecen más servicios y cobran precios más altos.

En última instancia, la empresa tendrá que lanzar alguna promesa al mercado. Algunas empresas definen estándares para cada factor del servicio. Un fabricante de electrodomésticos promete entregar por lo menos el 95 % de los pedidos de los distribuidores en un plazo de siete días, cumplir con los pedidos con el 99 % de precisión, responder las preguntas sobre el estado del pedido en tres horas y garantizar que las mercancías dañadas durante el transporte no superen el 1 %.

DECISIONES DE LA LOGÍSTICA DE MERCADO

Una empresa debe tomar cuatro decisiones principales relacionadas con la logística de mercado: ¿cómo se deben atender los pedidos? (procesamiento de pedidos); ¿dónde deben almacenarse las existencias?

(almacenamiento); ¿qué volumen de existencias hay que almacenar? (inventario); y ¿cómo deben enviarse los productos? (transporte).

Procesamiento de pedidos. En la actualidad, la mayoría de las empresas intentan reducir el ciclo **pedido-envío-facturación**, es decir, el tiempo que transcurre entre la recepción de un pedido, su entrega y el cobro. Este ciclo incluye muchos pasos: transmisión del pedido por parte del vendedor, registro del pedido y verificación del crédito del cliente, nivel de existencias y calendario de producción, envío del pedido, de la factura y recepción del pago. Cuanto más largo sea este ciclo, menor será la satisfacción del cliente y las utilidades de la empresa.

Almacenamiento. Todas las empresas tienen que almacenar sus mercancías y esperar hasta poder venderlas, puesto que los ciclos de producción y consumo raras veces coinciden. Un mayor número de almacenes implica la entrega más rápida de los productos a los clientes, aunque los costos de almacenamiento de inventario serán más altos. Para reducirlos, la empresa podría centralizar su inventario en una ubicación única y utilizar transporte rápido para atender los pedidos. Para manejar el inventario con mayor eficiencia, muchas tiendas departamentales, como Nordstrom y Macy's, ahora envían los pedidos en línea desde las tiendas individuales.

En la actualidad, algunos almacenes están realizando actividades que tradicionalmente se realizaban en la planta, como el ensamblado, el envasado y la construcción de exhibidores promocionales. El hecho de trasladar estas actividades al almacén permite reducir costos y lograr un ajuste más preciso de la oferta y la demanda.

Inventario. Los vendedores desearían que sus empresas contaran con el volumen de inventario adecuado para cubrir todos los pedidos de los clientes en forma inmediata. Sin embargo, esto no es conveniente desde el punto de vista de los costos. El costo de mantenimiento de las existencias se eleva a una tasa cada vez mayor a medida que el nivel de servicio se aproxima al 100 %. Para tomar una decisión, la dirección necesita saber en qué medida las ventas y las utilidades se incrementarían como resultado de mantener un volumen de inventario más alto que permitiera plazos más cortos de atención y surtido de pedidos.

A medida que disminuye el inventario, la dirección debe saber para qué nivel de pedido tiene que realizar un nuevo abastecimiento. Este nivel de inventario se conoce como *nivel de reabastecimiento o punto de pedido*. Un nivel de reabastecimiento de 20 significa que se debe realizar un nuevo pedido cuando las existencias desciendan a 20 unidades. El punto de pedido debe equilibrar los riesgos de desabastecimiento, cuando la empresa se queda sin un bien en particular y no satisface la demanda del cliente, contra los costos de exceso de existencias, cuando la empresa tiene que asumir el costo de mantener un inventario durante un largo período. La otra decisión es cuánto ordenar. Cuanto mayor sea la cantidad ordenada, menor será la frecuencia con la que se debe realizar un pedido.

La empresa necesita equilibrar los costos de procesamiento de pedidos y los costos de mantenimiento de inventario. Los *costos de procesamiento de pedidos* para un fabricante son los costos de instalación (costos de establecer los procesos necesarios para producir un artículo) y los *costos de operación* (costos operativos cuando la producción está en marcha) del artículo. Si los costos de instalación son bajos, el fabricante produce el artículo con frecuencia y el costo promedio por artículo es estable e igual a los costos de operación. Sin embargo, si los costos de instalación son altos, el fabricante reduce el costo promedio por unidad, produce una tirada larga y almacena más existencias.

Los costos de procesamiento de pedidos deben compararse con los costos de manejo de inventario, como cargos de almacenamiento, costo de capital, impuestos y seguros, además, de la depreciación y la obsolescencia. Los costos de transporte podrían alcanzar hasta el 30 % del valor del inventario y son mayores cuanto mayor sea el *stock* promedio que se lleva. Esto significa que los gerentes de marketing que desean mantener inventarios más grandes deben demostrar que las ganancias brutas incrementales superarán a los costos de mantenimiento.

Las empresas están utilizando diferentes estrategias para administrar sus costos de inventario. Un enfoque consiste en mantener los artículos de inventario de movimiento lento en una ubicación central y llevar los artículos de movimiento rápido a almacenes más cerca de los clientes. Alternativamente, una empresa pasa a tener un inventario casi nulo y adquirir existencias en función de los pedidos. Además de ahorrar en costos de almacenamiento, este enfoque, conocido como **gestión de inventario justo a tiempo**, ayuda a la empresa a mejorar su flujo de caja. Por lo tanto, al pedir a los consumidores que paguen por adelantado los artículos comprados, una empresa usa el dinero de los clientes para pagar a los proveedores y así envíen el producto o los componentes necesarios.

A pesar de sus obvias ventajas de costos, el enfoque de gestión de inventario justo a tiempo tiene un inconveniente importante, ya que asume una logística de distribución ininterrumpida. En pocas palabras, el inventario justo a tiempo no tiene suficiente flexibilidad en caso de que algo salga mal, como sucede, ya sea una huelga en un muelle en California, un terremoto en Japón o una agitación política en el norte

de África y el Medio Oriente. En un mundo interconectado, un eslabón débil, si no se gestiona adecuadamente, derrumba toda la cadena de suministro. Las limitaciones de la gestión de inventario justo a tiempo se destacaron durante la pandemia de la COVID-19, ya que las interrupciones en la adquisición, la fabricación y el envío dieron como resultado que la demanda superará a la oferta en muchas categorías, lo que culminó en escasez de productos y tiempos de entrega más largos de lo habitual.

Para equilibrar la eficacia y la rentabilidad de su logística, las empresas necesitan reevaluar sus redes periódicamente para protegerse contra impactos de demanda extremos. En consecuencia, muchas empresas están asegurando espacio de almacenamiento adicional y modernizando sus operaciones de distribución. Los comerciantes están trasladando sus almacenes más cerca de los grandes centros de población para garantizar no solo que tengan el inventario requerido a mano, sino también que los entreguen a sus clientes más rápido que la competencia.

Transporte. Las decisiones sobre el transporte influyen en el precio del producto, en los períodos de entrega y en su puntualidad, además, de en el estado en que llegan, lo que a la vez determina la satisfacción de los clientes.

Al enviar mercancías a los almacenes, a los distribuidores o a los clientes, las empresas seleccionan distintos medios de transporte: ferrocarril, avión, camión, barco o ductos. Los transportistas deben considerar criterios como la velocidad, la frecuencia, la formalidad, la capacidad, la disponibilidad, el costo y la posibilidad de hacer un seguimiento de la mercancía. Si un transportista busca rapidez, el transporte aéreo, ferroviario y por carretera serán las opciones a considerar. Si el objetivo es un bajo costo, el transporte marítimo o por ductos serán las alternativas más convenientes.

Los transportistas ya combinan con mayor frecuencia dos o más modalidades de transporte gracias al almacenamiento en contenedores. El **almacenamiento en contenedores** consiste en colocar los bienes en cajas o remolques para facilitar su transferencia entre dos medios de transporte. *Piggyback* es el término utilizado cuando se combina el ferrocarril con el transporte por carretera; *fishyback* cuando se combinan el transporte marítimo y por carretera; *trainship* cuando se combina el transporte marítimo con el ferrocarril; y *airtruck* cuando se combinan el transporte aéreo y el transporte por carretera. Cada modalidad coordinada ofrece ventajas específicas. Por ejemplo, la modalidad *piggyback* es más barata que el empleo exclusivo de transporte por carretera y proporciona mayor flexibilidad y conveniencia.

Contratistas de transporte. Con tantas opciones de transporte disponibles, las empresas de esta industria compiten constantemente por reducir costos, mejorar los servicios y ofrecer mayor valor a sus clientes. Maersk Group, con sede en Copenhague, es el transportista global más importante del mundo con aproximadamente 550 barcos cargueros y 225 petroleros. Para incrementar la eficiencia, la empresa encargó la fabricación de 20 de los barcos más grandes que se hayan construido jamás. Con un costo por barco de 185 millones de dólares, estos vehículos gigantes transportan de manera redituable 180 000 contenedores, emitiendo 50 % menos de dióxido de carbono en el proceso. Schneider, uno de los transportistas de carga completa más grandes que opera en Estados Unidos, con utilidades que superan los 3 000 millones de dólares, desarrolló un "simulador táctico" para la flota completa que le ha ahorrado decenas de millones de dólares. Además de ayudar a los conductores en el proceso fundamental de programar las rutas diarias, el simulador les permite tomar decisiones específicas, como las situaciones en que se debe aumentar los precios a ciertos clientes y la cantidad de conductores a contratar (y dónde hacerlo). Para los transportistas, pequeños cambios suponen grandes diferencias. El líder de logística global UPS calculó que si sus conductores utilizaran un control remoto en lugar de una llave para operar sus camiones, cada entrega se reduciría un promedio de 1.7 segundos por parada o 6.5 minutos por día, ahorrando aproximadamente 70 millones de dólares al año en el proceso.[46]

Los expedidores deciden entre el transporte privado, los contratistas o los transportistas comunes. Si el transportista posee su propio camión o flota aérea, entonces, recibe el nombre de *transportista privado*. Un *contratista de transportes* es una organización independiente que presta servicios de transporte a otros sobre la base legal de un contrato. Un *transportista común* presta servicios de transporte entre puntos predeterminados, de acuerdo con un horario y tarifas preestablecidas, además, se encuentra disponible para todos los expedidores. Ciertos contratistas de transporte están invirtiendo recursos e innovando para crear fuertes propuestas de valor.

Para reducir los costos de manipulación a la llegada, algunas empresas colocan los artículos en embalajes listos para la estantería, de modo que no tengan que desembalarlos de una caja y colocarlos individualmente. En Europa, P&G utiliza un sistema logístico de tres niveles para programar las entregas de los bienes de rápida y de lenta rotación, los artículos voluminosos y los objetos pequeños de la manera más eficiente. Para reducir daños en el envío, deben considerarse el tamaño, el peso y la fragilidad de la pieza al elegir la técnica de embalaje o la densidad de la espuma de relleno. Con el uso de la logística, cada detalle debe revisarse para determinar la forma en que podría modificarse para aumentar la productividad y la rentabilidad.



Fuente: Greg Balfour Evans/Alamy Stock Photo

<< En su afán por mejorar la eficacia, el transportista mundial Maersk Group ha puesto en servicio gigantescos barcos capaces de transportar miles de contenedores y reducir sustancialmente las emisiones de CO_2.

VISIÓN DE **marketing**

Comprender el fenómeno del *showrooming*

Los consumidores siempre han ido de compras para conseguir la mejor oferta o ampliar sus opciones. Actualmente el *e-commerce* y el *m-commerce* (ventas por teléfono móvil y tableta) les ofrecen nuevas oportunidades. Las *showrooming* (salas de exhibición) permiten que los consumidores examinen físicamente un producto, recopilen información en la tienda y, posteriormente, realicen la compra real en línea o, en el caso menos deseable, en otra tienda, para obtener un precio más bajo.

Las salas de exhibición se han vuelto populares debido a los teléfonos inteligentes. Gracias a sus dispositivos móviles, los consumidores nunca han estado mejor equipados en las tiendas para decidir qué deben comprar. Un estudio demostró que más de la mitad de los usuarios estadounidenses de teléfonos móviles, especialmente los más jóvenes, han utilizado sus dispositivos para pedir consejos de compra a un amigo o a un familiar, así como para revisar reseñas o precios más bajos mientras realizan sus compras.

Los minoristas solían preocuparse por lograr que los clientes entraran a sus tiendas, pero los expertos señalan que ahora deben preocuparse por vender productos a los consumidores que llevan consigo las tiendas. Por ejemplo, con la aplicación para teléfono móvil Price Check de Amazon, los compradores comparan precios al instante cuando se encuentran dentro de una tienda física. Los minoristas en línea que los usuarios de teléfonos móviles consultan representan una gran competencia para las cadenas comerciales tradicionales, debido a que tienen surtidos más amplios, precios más bajos (frecuentemente sin impuestos) y un cómodo servicio las 24 horas al día, los siete días de la semana.

Con la finalidad de competir de frente con las salas de exhibición, Best Buy y Target anunciaron que igualarían de manera permanente los precios de los minoristas en línea. Otras empresas han vinculado más estrechamente sus tiendas y sitios web ante esta tendencia. Los clientes de Walmart, Macy's y Best Buy recogen en las tiendas los pedidos que hicieron en línea, así como devuelven compras hechas por Internet.

Muchos minoristas buscan que la experiencia de los clientes en la tienda sea más informativa y gratificante. Guess, PacSun y Aeropostale están equipando al personal de ventas de sus tiendas con iPad y tabletas para reunir información más detallada sobre los productos con la finalidad de informar a los compradores. Los clientes que participan en programas de lealtad también descargan con rapidez el historial de sus compras, sus preferencias de productos y otros datos útiles.

El principal objetivo de todos estos esfuerzos es aferrarse al cliente. Un estudio reveló que el 70 % de los visitantes a una sala de exhibición tiene mayores probabilidades de hacer compras a minoristas con sitios web y aplicaciones bien diseñadas, con un fuerte apoyo multicanal y con herramientas para comparar precios mediante códigos QR. El hecho de trasladar las ventas de una tienda física a una empresa en línea en realidad es más redituable para un minorista si logra evitar que los clientes compren en cualquier otro lado.[47]

Resumen

1. La mayoría de los fabricantes no venden sus productos directamente a los usuarios finales. Entre los productores y los usuarios finales se encuentran uno o más canales de marketing, con una gran cantidad de intermediarios que realizan una variedad de funciones. Los canales de distribución son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo.
2. Las empresas utilizan intermediarios cuando carecen de los recursos financieros para realizar el marketing directo. La gestión eficaz de los canales exige seleccionar intermediarios, capacitarlos y motivarlos. El objetivo es construir una asociación a largo plazo que sea rentable para todos los miembros del canal.
3. Los miembros del canal de marketing realizan una serie de funciones clave. Algunas de estas funciones (almacenamiento y movimiento, título y comunicaciones) constituyen un flujo de actividad de la empresa al cliente; otros (pedir y pagar) constituyen un flujo inverso de los clientes a la empresa; y algunos (información, negociación, finanzas y asunción de riesgos) ocurren en ambas direcciones.
4. Los fabricantes tienen muchas alternativas para llegar a un mercado. Es posible vender directamente o usar canales de uno, dos o múltiples niveles. Decidir qué tipo(s) de canal usar requiere analizar las necesidades del cliente, establecer los objetivos del canal, así como identificar y evaluar las principales alternativas, como los tipos y números de intermediarios involucrados en el canal.
5. Un número creciente de empresas emplean la distribución multicanal, utilizando dos o más canales de marketing para llegar a segmentos de clientes en un área de mercado. Además, las empresas usan cada vez más estrategias de distribución digital, vendiendo directamente en línea a los clientes o a través de comerciantes electrónicos que tienen sus propios sitios web. La distribución multicanal exige el desarrollo de una estrategia de distribución integrada donde las actividades involucradas en la venta a través de un canal estén alineadas con las actividades implicadas en la venta a través de uno u otros canales.
6. Para diseñar un sistema de canales de marketing, los especialistas analizan las necesidades y los deseos de los clientes, establecen los objetivos y las restricciones del canal, así como identifican y evalúan las principales alternativas de canales. Según el número de intermediarios, existen tres estrategias de distribución básicas: distribución exclusiva, selectiva e intensiva. Tras la elección de los intermediarios del canal, una empresa debe seleccionar, capacitar, motivar y evaluar a sus socios del canal.
7. Una forma cada vez más popular de canales de distribución en crecimiento es la franquicia. En un sistema de franquicias, los franquiciados individuales son un grupo muy unido de empresas cuyas operaciones sistemáticas son planificadas, dirigidas y controladas por el innovador de la operación, el franquiciador. Los franquiciados se benefician al comprar en una empresa con una marca reconocida y aceptada. Les resulta más fácil pedir dinero prestado para su negocio a instituciones financieras y reciben apoyo en áreas que van desde el marketing y la publicidad hasta la selección de sitios y la dotación de personal.
8. Una empresa necesita motivar a sus socios de canal al identificar sus necesidades y deseos y adaptar su oferta de canal para brindarles un valor superior. Un factor importante aquí es el poder del canal, que refleja la capacidad de modificar el comportamiento de los miembros del canal para que tomen medidas que de otro modo no habrían tomado. Según la naturaleza de la relación entre los miembros del canal de marketing, existen tres formas básicas de coordinación de canales que motivan a los socios del canal: canales convencionales, sistemas de marketing vertical y sistemas de marketing horizontal.
9. Todos los canales de marketing tienen el potencial de conflicto y competencia resultantes de la incompatibilidad de objetivos, roles y derechos mal definidos, diferencias de percepción y relaciones interdependientes. Las empresas tratan de manejar el conflicto a través de una compensación dual, objetivos superiores, intercambio de empleados y otros medios.
10. Los productores de bienes y servicios deben decidir sobre la logística del mercado: la mejor manera de almacenar, mover bienes y servicios a los destinos del mercado y coordinar las actividades de los proveedores, agentes de compras, fabricantes, comercializadores, miembros del canal y clientes. Los avances importantes en la eficiencia logística provienen de los avances en la tecnología de la información.
11. El enfoque de la cadena de suministro para administrar la logística del mercado ayuda a una empresa a identificar proveedores y distribuidores superiores, así como a mejorar la productividad y reducir los costos. La empresa debe tomar cuatro decisiones importantes sobre su logística de mercado: ¿cómo debemos manejar los pedidos? (procesamiento de pedidos); ¿dónde debemos ubicar nuestro *stock*? (almacén), ¿cuánto *stock* debemos tener? (inventario); y ¿cómo debemos enviar las mercancías? (transporte).

LECCIONES DE
marketing

Zara



Fuente: Mira/Alamy Stock Photo

Zara comenzó en 1975 cuando Amancio Ortega y Rosalía Mera abrieron su primera tienda en Galicia, España. La tienda original vendía imitaciones a bajo precio de productos de moda populares y de alta gama. El modelo de negocio de Zara era imitar la última moda y ofrecer sus diseños a precios bajos; ello atrajo a los consumidores españoles. En los siguientes ocho años, Zara se expandió a nueve tiendas más en centros comerciales populares en España. Durante este período, Ortega había creado un proceso de diseño, fabricación y distribución que llamó "moda instantánea", que podía responder a las tendencias de la moda muy rápidamente. Usando este proceso, Zara pasó la siguiente década expandiéndose al mercado global, como Estados Unidos, Francia, Bélgica y Suecia. Después de lograr un éxito similar con sus expansiones, Zara, finalmente, se convirtió en el minorista de ropa más grande del mundo.

Es sabido que Zara ve la ropa como una "mercancía perecedera", algo que debe disfrutarse durante un par de semanas o meses. La ropa de Zara atrae a los consumidores que buscan mantenerse al día con las últimas tendencias de la moda. Cuando un nuevo estilo se vuelve popular, Zara lo imita y lanza una nueva colección en menos de dos semanas. Otras empresas de moda tardan hasta seis meses en sacar un nuevo diseño. A diferencia de las empresas que se enfocan en la cantidad por encima del estilo, Zara hace lo contrario. Así, lanza más de 12 000 modelos al año; esta amplia variedad crea una mayor probabilidad de que los consumidores encuentren un artículo que les guste.

La mayoría de los diseños de Zara se quedan en los estantes por solo tres a cuatro semanas. La actualización constante de estilos en los estantes de las tiendas incentiva a los clientes a visitar las tiendas Zara con más frecuencia. Esto se aprecia en el comportamiento del consumidor en el centro de Londres. Las personas visitan otras tiendas de ropa en promedio hasta cuatro veces al año. Los clientes de Zara visitan las tiendas un promedio de 17 veces al año. Los estantes llenos de ropa siempre les dan a los compradores algo nuevo para elegir. Zara produce cantidades menores de cada estilo para crear escasez artificial, lo que hace que sus ofertas parezcan más deseables y lujosas. Un beneficio adicional de esta escasez es que, si un estilo no tiene éxito, Zara no debe deshacerse de un gran volumen de inventario.

La ropa de Zara comienza con el proceso de diseño, que incluye un fuerte enfoque en la opinión del consumidor. Los empleados y gerentes de las tiendas escuchan los comentarios y sugerencias de los clientes. Ellos toman nota de lo que usan en las tiendas. Los equipos de diseño visitan universidades, clubes nocturnos, centros comerciales y otras áreas frecuentadas por los creadores de tendencias de moda para observar nuevas opciones que podrían tener éxito. El equipo de tendencias sigue a blogueros de moda populares y rastrea a los clientes de Zara para obtener nuevos conocimientos. Los datos recopilados por el equipo de investigación de Zara abarcan nuevas tendencias que difieren según el género, la cultura y la temporada. Esto le permite a Zara crear ofertas de productos que reflejen las diferentes necesidades del mercado global. Zara ofrece ropa de tallas más pequeñas en Japón, pañuelos para la cabeza hiyab y vestidos largos para mujeres en los países árabes, así como prendas más transpirables para los países de América del Sur. Comprender las variadas necesidades de sus clientes le permite a Zara lanzar una amplia variedad de estilos exitosos de manera frecuente.

Lo que permite a Zara lanzar nuevas colecciones es su cadena de suministro rápida e integrada verticalmente. Las instalaciones de producción internas de Zara facilitan que la empresa controle procesos como el teñido, el corte de telas y el procesamiento. Cuando llegan nuevos diseños a la fábrica, las prendas de vestir se fabrican, procesan y almacenan en 15 días. Zara fabrica solo artículos de moda y modernos que tienen un ciclo de venta corto. Los artículos que tienden a permanecer en los estantes, como camisetas y pantalones básicos, se subcontratan a proveedores de bajo costo en Asia. Cuando los artículos se lanzan y no cumplen con las expectativas de ventas, las fábricas cancelan la producción. El flujo rápido y eficiente de información, así como los datos de Zara dan lugar a grandes fluctuaciones en los pedidos. Zara ajusta los pedidos hasta en un 40 % o 50 %, evitando una posible sobreproducción. El proceso de producción flexible de Zara intenta ofrecer al consumidor lo que quiere comprar en cada momento.

Zara combina la comprensión de sus clientes con una cadena de suministro altamente eficiente para crear su éxito global. La empresa es consciente de que el consumidor es un recurso invaluable en el diseño de sus prendas y colecciones de moda. Combinando esta información con una estrategia de inventario altamente rentable y bien administrada, Zara tiene como objetivo mantenerse al tanto de la venta minorista de moda.[48]

Preguntas

1. ¿Funcionaría el modelo de Zara para otros minoristas?, ¿por qué?
2. ¿Qué podría hacer Zara para asegurar un crecimiento exitoso en todo el mundo que mantenga el mismo nivel de velocidad y moda instantánea?
3. ¿Quiénes son los principales competidores de Zara?, ¿qué debe hacer Zara para construir, mejorar y mantener su ventaja competitiva?

LECCIONES DE **marketing**

Popeyes



Fuente: Brett Hondow/ AlamyStock Photo

Popeyes fue fundada en Arabi, un suburbio de Nueva Orleans, en 1972 por el emprendedor serial Al Copeland, que quería competir con el gigante del pollo frito, KFC. El primer restaurante Popeyes inicialmente tuvo poco éxito hasta que introdujo una receta cajún más picante para atraer a los clientes de Louisiana que buscaban sabor. La nueva receta se convirtió en un éxito y Popeyes comenzó a franquiciar su concepto, con la apertura de la primera franquicia en Nueva Orleans, cuatro años después. En 10 años, Popeyes se expandió destacadamente por todo Estados Unidos y abrió más de 500 restaurantes. Se había convertido en la tercera cadena de pollo frito más grande, después de KFC y Church's.

En 1989, Popeyes se fusionó con su competidor Church's cuando Copeland compró la mayoría de las acciones de esa empresa. Aunque Popeyes continuó expandiéndose por los Estados Unidos, no pudo mantenerse al día con su enorme deuda. Incapaz de pagar los casi 400 millones de dólares utilizados para financiar la fusión, Copeland se declaró en bancarrota dos años después. Luego, Popeyes resurgió como America's Favourite Chicken Company (AFC), Inc. Continuando con el crecimiento de la empresa, AFC compró Cinnabon y Seattle's Best Coffee haciéndose pública en el 2001. El crecimiento de la empresa no estuvo respaldado por sus cifras de ventas y Church's se vendió a Arcapita en el 2004. Años de transacciones en declive también harían que AFC vendiera Cinnabon y Seattle's Best Coffee; Popeyes fue la última entidad que quedó en el 2007.

La compañía alcanzó un mínimo financiero histórico en el 2007 cuando sus acciones cayeron de 34 a 14 dólares por acción. Entonces, Popeyes recurrió a Cheryl Bachelder para cambiar la empresa. Anteriormente, presidente y director de concepto de KFC, Bachelder no era ajeno a las franquicias. Al tratar de comprender las razones detrás del mal desempeño financiero de Popeyes, Bachelder la atribuyó a las operaciones de franquicia. Durante años, los franquiciados habían informado de una baja satisfacción con la gestión. En un momento, un grupo frustrado irrumpió en una reunión de la junta ejecutiva para exigir cambios. Popeyes también había carecido de innovación de nuevos productos en años anteriores. El conocimiento del consumidor sobre el restaurante era bajo debido a la falta de una campaña publicitaria nacional de la compañía. Estos problemas habían tensado la relación de Popeyes con sus franquiciados.

Popeyes comenzó a reunirse con líderes de franquicias para redactar un nuevo plan de negocios e identificar los problemas más importantes de la empresa. El momento crucial en el cambio de tendencia de la compañía se produjo en una reunión en Chicago, cuando la gerencia y los líderes de las franquicias acordaron aumentar la inversión en publicidad nacional. En ese momento, cada franquicia aportó el 3 % de sus ventas para pagar los anuncios y todos fueron locales. Los franquiciados acordaron elevar ese número al 4 %, con la estipulación de que la gerencia aumentaría la inversión en publicidad en 6 millones de dólares y llevaría sus anuncios a nivel nacional. La nueva campaña publicitaria contó con una nueva portavoz de Popeyes llamada Annie. Hablando con su característico acento y tonos de hospitalidad sureña, los anuncios diferenciaban a Popeyes de la competencia al incorporar las raíces de Louisiana de la compañía en los mensajes. La campaña fue parte integral de la construcción de la identidad de marca de Popeyes.

Popeyes cambió su nombre a Popeyes Louisiana Kitchen en el 2008 para reflejar su nueva identidad. Para responder las quejas de los franquiciados sobre el diseño "Salvador Dalí" de los restaurantes Popeyes, la compañía hizo una inversión significativa para dar a los restaurantes una apariencia nueva y revitalizada. El interior de los locales incluía especias cajún y la clásica cocina sureña. Los estantes estaban decorados con frascos de vidrio llenos de chiles, con letreros que mostraban obras de arte al estilo de Nueva Orleans presentando la cocina cajún. Los lanzamientos de nuevos productos también reflejaron el regreso de Popeyes a su identidad de Louisiana.

Llevar la publicidad de Popeyes a nivel nacional fue uno de los primeros pasos que la empresa tomó con sus franquiciados para aumentar las ventas. Popeyes comenzó a centrarse en la rentabilidad a nivel de restaurante, que era lo que más importaba a los propietarios de franquicias. Al invertir en *software* de análisis de datos, ayudó a los franquiciados a abrir nuevos restaurantes en lugares más rentables. Antes de utilizar el modelado, Popeyes se había centrado tradicionalmente en abrir ubicaciones en barrios predominantemente afroamericanos. El uso de modelos basados en datos cambió esto al predecir los patrones de tráfico y el potencial de ganancias de las ubicaciones de Popeyes. Los franquiciados comenzaron a abrir nuevas ubicaciones en áreas con una demografía más convencional, lo que aumentó las tasas de éxito de sus restaurantes.

La colaboración con los franquiciados trajo resultados inmediatos a Popeyes, que disfrutó de aumentos masivos

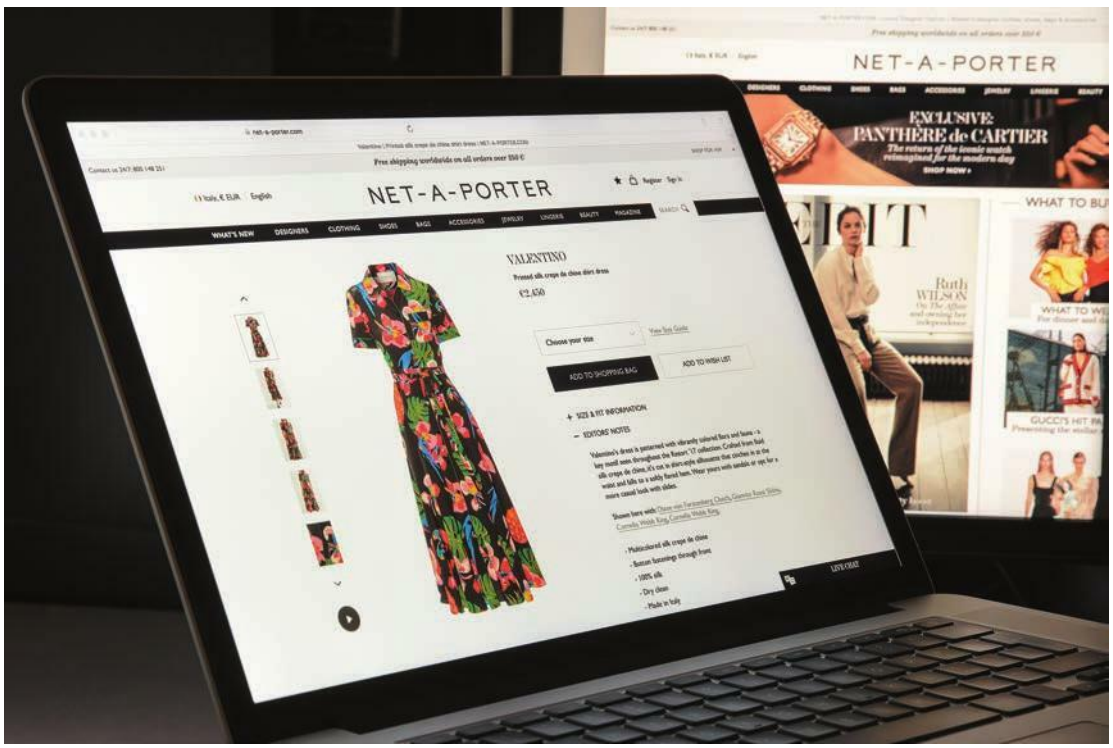
en las ventas y empezó a generar ganancias por primera vez en años. Popeyes informó que los franquiciados mostraron un aumento espectacular en su índice de satisfacción. Esto se reflejó en el incremento de nuevas ubicaciones. Más de un tercio de las tiendas Popeyes habían abierto en los cinco años posteriores a que Popeyes reinventara su estrategia de franquicias. El éxito de Popeyes tampoco se limitó a los Estados Unidos; la compañía comenzó a abrir cientos de ubicaciones globales luego del cambio. De esta manera, número de restaurantes Popeyes creció a más de 2 600 en todo el mundo. Los éxitos recientes demostraron que la relación entre Popeyes y sus franquiciados era la clave del éxito de la empresa.[49]

Preguntas

1. ¿Cuáles son los aspectos clave del modelo de franquicia de Popeyes?
2. ¿Cuáles son los principales beneficios de las franquicias para los franquiciadores y franquiciados de Popeyes?, ¿cuáles son los inconvenientes de la franquicia?
3. ¿Qué margen de maniobra debería ofrecer Popeyes a los franquiciados individuales para decidir sobre el menú, la apariencia del restaurante y la publicidad?, ¿debería Popeyes adoptar un enfoque centralizado o permitir que los franquiciados adapten su estrategia a las condiciones locales existentes?

CAPÍTULO 16

Gestión de la venta minorista



Net-a-Porter creó una experiencia de compras de lujo en línea al fusionar contenido editorial e imágenes con calidad de revista para exhibir productos en su cartera de más de 800 marcas de diseñadores.

Fuente: Casimiro/ AlamyStock Photo

En el capítulo anterior, examinamos a los intermediarios de marketing, principalmente, en su calidad de fabricantes que desean construir y administrar canales de marketing. En este capítulo, consideramos que estos intermediarios (minoristas, mayoristas y organizaciones logísticas) requieren y forjan sus propias estrategias de marketing en un mundo que cambia rápidamente. Los intermediarios también se esfuerzan por lograr la excelencia en el marketing y cosechan los beneficios como cualquier otro tipo de empresa. Considere el éxito de Net-a-Porter.

>>> Net-a-Porter fue fundada en Londres en el 2000 por la periodista de moda Natalie Massenet. En un momento en que la mayoría de las marcas de lujo se sentían intimidadas por los minoristas en línea, Net-a-Porter se propuso crear una experiencia de compra superior, pero conveniente para llevar artículos de lujo a compradores de alto poder adquisitivo. Desde su lanzamiento, Net-a-Porter se ha establecido como el principal minorista de moda de lujo del mundo, ofreciendo una cartera de más de 800 marcas de diseñadores, como Gucci, Prada, Dolce & Gabbana, Chloe, Alexander McQueen, Balenciaga, Valentino y Stella McCartney. Una clave del éxito de la empresa fue su modelo comercial, que requería fusionar el contenido editorial y la capacidad minorista para crear una revista de moda que vendiera marcas de lujo. “La gente siempre me dice: ‘Realmente te has esforzado por redefinir el comercio

minorista'", comentó Massenet, "pero la realidad es que quería redefinir las revistas. Desde el principio, siempre intentamos mezclar ambas cosas, comprar [ropa y etiquetas] de la misma manera que un editor de moda las elegiría". Net-a-Porter tenía como objetivo mostrar sus ofertas de una manera similar a como se vería en una revista, pero para permitir que los lectores las compraran en línea. Esto implicó producir imágenes y videos de alta calidad para exhibir las marcas, así como desarrollar empaques finos para recrear la experiencia de compras de lujo en línea. El enfoque de Net-a-Porter demostró ser muy exitoso y la empresa obtuvo ganancias cuatro años después de su lanzamiento, a pesar del difícil clima económico que siguió al estallido de la burbuja de Internet. Varios años después, en el 2010, Richemont, el *holding* de artículos de lujo con sede en Suiza, adquirió una participación mayoritaria en Net-a-Porter, a partir de un acuerdo que valoró al minorista en línea en más de 500 millones de dólares. En el 2015, Net-a-Porter se fusionó con Yoox, un minorista en línea de artículos de lujo fuera de temporada, así nació el minorista en línea de moda de lujo líder en el mundo, Yoox Net-a-Porter Group.[1]

Es posible que el mercado minorista sea implacable. Aunque los minoristas innovadores como Zappos, H&M de Suecia, Zara y Mango de España, así como Topshop de Gran Bretaña, han prosperado en los últimos años; otros, como los antiguos incondicionales de Estados Unidos, JCPenney, Kohl's y Kmart, han tenido problemas. Las empresas más exitosas utilizan la planificación estratégica, la tecnología de punta, los sistemas de información avanzados y las herramientas de marketing sofisticadas. Segmentan sus mercados, mejoran su orientación y posicionamiento, se conectan con sus clientes a través de experiencias memorables, información relevante y oportuna, así como gracias a sus productos y servicios adecuados. En este capítulo, analizamos la excelencia del marketing en el comercio minorista.

Entorno moderno del comercio minorista

El **comercio minorista** incluye todas las actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios al consumidor final para su uso personal y no comercial. Un minorista o una tienda al detalle es aquella empresa cuyo volumen de ventas procede, principalmente, de la venta al menudeo. Toda organización que venda a consumidores finales (ya sea fabricante, mayorista o minorista) está vendiendo al detalle. No importa *cómo* venda las mercancías o los servicios (en persona, por correo, por teléfono, en máquinas expendedoras o en línea) ni *dónde* lo haga (en una tienda, en la calle o en la casa del cliente).

El entorno del marketing minorista es radicalmente diferente hoy en día de como lo era hace apenas una década. El mercado minorista es muy dinámico y en los últimos años ha surgido una serie de nuevos tipos de competidores y competencia.

- **Nuevas formas y combinaciones minoristas.** Para satisfacer mejor la necesidad de comodidad de los clientes, existen nuevas formas de distribución minorista. Las librerías tienen cafeterías; las gasolineras tienen tiendas de alimentos; los supermercados Loblaws tienen gimnasios. Las tiendas de comestibles como Whole Foods y Kroger están agregando bares a sus ubicaciones; los centros

Objetivos de aprendizaje. Después de estudiar este capítulo debería ser capaz de:

16.1 Explicar los cambios clave que definen el comercio minorista moderno.

16.2 Discutir las decisiones de marketing que enfrentan los minoristas.

16.3 Describir cómo una empresa gestiona la venta minorista omnicanal.

16.4 Explicar los principios clave en la creación y gestión de etiquetas privadas.

16.5 Describir los aspectos clave de la venta al por mayor.

comerciales, las estaciones de autobuses y trenes tienen carritos de vendedores ambulantes en sus pasillos. Los minoristas también están experimentando con tiendas "de aparición súbita" que les permiten promocionar ciertas marcas a los compradores de temporada durante algunas semanas en las zonas de mucho tránsito. Estas tiendas se encuentran diseñadas para provocar comentarios, a través de experiencias interactivas. Google utiliza las tiendas de aparición súbita, ya que es una forma sencilla de tener presencia física para realizar ventas en la temporada navideña. Además de ganar una presencia minorista al adquirir Whole Foods, Amazon ha lanzado sus propias tiendas físicas.

- **Consolidación de los grandes minoristas.** Gracias a sus avanzados sistemas de información y de logística, así como a su poder de compra, los grandes minoristas como Walmart proporcionan un buen servicio y enormes volúmenes de productos, con precios atractivos, a grupos masivos de consumidores. Dichas empresas están desplazando a fabricantes más pequeños que no tienen la capacidad de proveer cantidades suficientes de productos y, con frecuencia, les indican a los más poderosos qué deben fabricar, cómo fijar sus precios y promocionar los artículos, cuándo y cómo hacer los envíos y hasta la manera de mejorar la producción y la administración. Sin estos distribuidores, los fabricantes perderían una cantidad importante de ventas. Debido a que los minoristas consolidados tienen poder sobre los fabricantes, cobran una variedad de tarifas de asignación para cotizar, almacenar y promocionar nuevas marcas.
- **Crecimiento de la venta minorista móvil.** Los consumidores están cambiando fundamentalmente la forma en que compran, utilizando cada vez más un teléfono celular para enviar mensajes de texto a un amigo o familiar sobre un producto, mientras compran en las tiendas. Más del 50% de todas las búsquedas de Google se realizan en teléfonos móviles. En algunas partes del mundo, el comercio móvil está bien establecido. Los consumidores asiáticos usan sus teléfonos móviles como sus principales ordenadores y se benefician de una infraestructura móvil bien desarrollada. Los anuncios móviles son aceptados por los consumidores y son relativamente baratos para las empresas. En Corea del Sur, Tesco creó tiendas virtuales en el metro para los viajeros que se desplazan en el sistema de transporte subterráneo de Seúl. En las paredes se superpusieron pasillos de tiendas interactivas y realistas con una amplia gama de imágenes de productos y marcas. Los consumidores piden productos para entrega a domicilio simplemente tomando fotos con sus teléfonos.
- **Crecimiento del comercio minorista omnicanal.** El comercio minorista ha evolucionado de un formato puramente físico a un escenario en el que los minoristas han ampliado sus ubicaciones físicas con tiendas en línea diseñadas para atender a los consumidores que prefieren comprar de ese modo. En este formato físico + *online*, las tiendas físicas y las *online* realizan las mismas funciones, con las ventas *online* canibalizando parcialmente las ventas en las tiendas físicas. Al darse cuenta de las posibles ineficiencias en la gestión de dos canales de distribución independientes, los minoristas han pasado a un modelo omnicanal, en el que las ubicaciones físicas se complementan entre sí, en lugar de competir. Por ejemplo, muchos minoristas, como Best Buy, Target y Nordstrom, están integrando sus operaciones en línea y fuera de línea para ofrecer una experiencia perfecta al cliente de una manera efectiva y rentable para la empresa; Home Depot permite a los clientes buscar en línea el inventario disponible en cada una de sus tiendas y hacer que los artículos que no están disponibles localmente se envíen a la tienda más cercana o a los hogares de los clientes. Estos pueden devolver los artículos no deseados, ya sea enviándolos de regreso o llevándolos a una tienda próxima.
- **Crecimiento del comercio minorista rápido.** Una tendencia fundamental en el comercio de ropa al detalle, de manera particular, pero con implicaciones más generales, es el surgimiento de las ventas minoristas rápidas. En este caso, los minoristas desarrollan sistemas de distribución y cadenas de suministro totalmente diferentes que les permiten cambiar de manera constante la oferta de productos para los consumidores. Las ventas al por menor rápidas requieren decisiones juiciosas en diversas áreas, como el desarrollo de nuevos productos, la contratación de proveedores, la fabricación, el manejo del inventario y las prácticas de venta. Los minoristas de moda rápida como H&M, Zara, Uniqlo, Top Shop y Forever 21 atraen a los consumidores debido al valor, la innovación y el sentido de la moda de sus ofertas, lo que les ha permitido tener éxito.
- **Protagonismo creciente de la tecnología.** La tecnología está afectando profundamente la forma en que los minoristas realizan las facetas de su negocio. Casi todos usan tecnología para hacer pronósticos, controlar los costos de inventario y realizar pedidos a los proveedores, lo que reduce la necesidad de hacer descuentos y rebajas para liquidar los productos que languidecen. La tecnología está afectando directamente la experiencia de compra del consumidor dentro de la tienda. El etiquetado electrónico de estantes permite a los minoristas cambiar los niveles de precios instantáneamente. La programación en la tienda ejecuta demostraciones continuas o envía mensajes promocionales. Los minoristas están experimentando con pantallas de compras virtuales, presentaciones de audio y video, así como la integración de códigos QR. También se encuentran desarrollando planes de comunicación digital completamente integrados con sitios web, correos electrónicos, estrategias de búsqueda y campañas en las redes sociales bien diseñadas. Las redes sociales son especialmente

importantes para los minoristas durante la temporada navideña, cuando los compradores buscan información y comparten sus éxitos. Amazon ha abierto tiendas sin cajero que usan cámaras e inteligencia artificial para detectar qué artículos ponen los clientes en sus carritos y cobrarles en consecuencia, sin tener que pasar por un proceso de pago.

- **Disminución del número de minoristas que atienden al mercado medio**. El crecimiento del mercado minorista actual parece estar concentrado en la parte superior (con ofertas de lujo en tiendas como Tiffany y Neiman Marcus) y en la parte inferior (con precios de descuento de minoristas como Walmart y Dollar General). A medida que los minoristas de descuento mejoran su calidad e imagen, los consumidores están más dispuestos a comprarles. Target ofrece diseños de Phillip Lim, Jason Wu y Missoni, mientras Kmart vende una extensa línea de ropa interior y para dormir de Joe Boxer. En el otro extremo del espectro, Coach ha convertido recientemente 40 de sus casi 300 tiendas a un formato lujoso que ofrece bolsos a precios más elevados y servicios de asistencia personal. Las oportunidades son más escasas en la parte media, donde minoristas que alguna vez fueron exitosos (como JCPenney, Kohl's, Sears, CompUSA, RadioShack y Montgomery Ward) han tenido dificultades y hasta terminaron en la quiebra. Cadenas de supermercados, como Supervalu y Safeway, han quedado atrapadas entre atractivas cadenas de lujo, como Whole Foods y Wegmans, y tiendas de descuento, como Aldi y Walmart. Un problema adicional es la difícil situación que enfrenta la clase media, cuyo poder de compra se ha reducido por la caída súbita de los precios de las viviendas y por el estancamiento de sus ingresos.

Decisiones clave para la venta minorista

Con este nuevo entorno minorista como telón de fondo, se examinarán sus decisiones de marketing en ciertas áreas fundamentales: mercado objetivo, canales, surtido y abastecimiento de productos, precios, servicios, ambiente, actividades y experiencias en las tiendas, comunicaciones y ubicación. En la siguiente sección se analizan las marcas propias de los minoristas.

MERCADO OBJETIVO

Hasta que no defina y perfile el mercado objetivo, el minorista no podrá tomar decisiones coherentes sobre el surtido de productos, la decoración de la tienda, los mensajes publicitarios, los medios de comunicación, el precio y los niveles de servicio. Whole Foods ha alcanzado el éxito al ofrecer una experiencia de compra única a su base de clientes interesados en productos orgánicos y naturales.

Whole Foods Market. En sus más de 480 tiendas localizadas en América del Norte y Reino Unido, Whole Foods (adquirida por Amazon en el 2017) crea una verdadera celebración de los alimentos. Sus mercados están bien iluminados y atendidos, mientras los alimentos son presentados de manera abundante y seductora. Whole Foods es la tienda de comestibles orgánicos y naturales más grande de Estados Unidos. También ofrece mucha información sobre sus alimentos. Por ejemplo, si alguien desea averiguar si el pollo que está en la vitrina vivió una vida feliz y en libertad, se consigue un folleto para visitar la granja en Pennsylvania donde fue criado. Para obtener ayuda, solo es necesario pedirla a un empleado conocedor y fácil de encontrar. Una tienda típica de Whole Foods tiene más de 200 trabajadores, casi el doble que Safeway. La compañía labora arduamente para crear un ambiente atractivo, con precios escritos con tiza, cajas de cartón y hielo por todas partes, así como otros toques creativos para que el comprador se sienta como en casa. Su enfoque está funcionando, especialmente, para los consumidores que ven la comida orgánica y artesanal como un lujo asequible.[2]

Los errores en la selección o el cambio de los mercados objetivo son costosos. Cuando la joyería Zales, que por tradición vendía al mercado de masas, decidió dirigirse a clientes de lujo, reemplazó un tercio de sus mercancías, abandonando su joyería de diamantes de bajo costo y calidad por piezas modernas de oro y plata de 14 quilates. En el proceso modificó su campaña publicitaria. Esta medida fue un desastre. Zales perdió muchos clientes tradicionales y no obtuvo los nuevos que esperaba atraer.[3]

Para llegar mejor a sus clientes objetivo, los minoristas están dividiendo el mercado en segmentos más estrechos e introduciendo nuevas líneas de tiendas para explotar los mercados especializados con ofertas relevantes. Por ejemplo, en los últimos años, la venta minorista de ropa infantil se ha segmentado en un gran número de nichos de mercado. Gymboree lanzó Janie and Jack, que vende ropa y regalos para bebés y niños pequeños; Hot Topic introdujo Torrid, que vende ropa de moda para mujeres de tallas grandes; mientras Tween Brands de Limited Brand empezó a vender, a precios más bajos, ropa para niñas preadolescentes en sus tiendas Justice y para niños preadolescentes en sus tiendas Brother.



Fuente: Maurice Savage/Alamy Stock Photo

>> Las pantallas informativas y coloridas, además, de los empleados capacitados brindan un ambiente acogedor para los clientes de Whole Foods, la tienda de alimentos orgánicos y naturales más grande de los Estados Unidos.

SURTIDO Y ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS

El surtido de los productos del minorista debe satisfacer las expectativas de compra de su mercado objetivo en lo que se refiere a su *amplitud* y *profundidad*.[4] Un restaurante ofrece un surtido estrecho y poco profundo (pequeños comedores), un surtido estrecho y profundo (*delicatessen*), un surtido amplio y poco profundo (cafeterías) o un surtido amplio y profundo (grandes restaurantes).

La identificación del surtido correcto de productos es especialmente difícil en las industrias que cambian con rapidez, como la tecnología o la moda. En cierto momento, Urban Outfitters tuvo problemas cuando se desvió de su fórmula "a la moda, pero no demasiado" y comenzó a adoptar nuevos estilos con gran velocidad. En la misma línea, el minorista de ropa deportiva y casual Aéropostale se enfrentó a vientos en contra al tratar de adaptar su surtido de productos a las necesidades de sus jóvenes adolescentes de una manera que fuera rentable para la empresa. Obligada a declararse en quiebra en el 2016, Aéropostale tuvo que racionalizar su oferta de productos y cerrar más de dos tercios de sus 800 tiendas para evitar la extinción.

Desarrollar una estrategia de diferenciación de productos es un desafío clave para definir el surtido de productos de la tienda. Las *categorías de destino* juegan un papel particularmente importante porque tienen el mayor impacto sobre dónde las familias eligen comprar y cómo ven a un minorista en particular. Un supermercado es conocido por la frescura de sus productos o por la variedad y oferta que ofrece en refrescos y *snacks*.[5]

Después de haber decidido la estrategia de surtido de productos, el minorista debe determinar sus políticas, sus prácticas de comercialización y sus fuentes de abastecimiento. En las oficinas corporativas de las cadenas de supermercados, los compradores especializados (en ocasiones llamados *gerentes de mercancías*) son responsables de desarrollar el surtido de productos y de escuchar las presentaciones de los proveedores.

Los minoristas están mejorando rápidamente sus habilidades para pronosticar la demanda, seleccionar las mercancías, controlar los inventarios, asignar el espacio y diseñar la exhibición. Utilizan *software* sofisticado para realizar el seguimiento del inventario, calcular el volumen económico de los pedidos, solicitar productos y analizar el dinero que se gasta en proveedores y productos. Las cadenas de supermercados utilizan los datos de los escáneres para administrar su mezcla de productos con base en cada tienda individual.

Algunas tiendas están experimentando con sistemas de identificación por radiofrecuencia (RFID, por sus siglas en inglés) que consisten en etiquetas "inteligentes" (microchips con diminutas antenas de radio) y lectores electrónicos para facilitar el control del inventario y el reabastecimiento de productos. Las etiquetas inteligentes son incorporadas o pegadas a los productos; así, cuando una etiqueta se encuentra cerca de un lector transmite un número de identificación único a su base de datos informático. Coca-Cola y Gillette los usan para controlar sus inventarios y hacer un seguimiento en tiempo real de los productos a medida que se desplazan de las fábricas a los supermercados y, finalmente, a los carritos de compras.

Las tiendas usan la rentabilidad directa del producto (DPP, por sus siglas en inglés) para calcular los costos de su manipulación (recepción, traslado al almacén, papeleo, selección, comprobación, carga y costo de espacio), desde que llega al almacén hasta el momento en que un cliente lo adquiere en la tienda minorista. En ocasiones, descubren que el margen bruto de ganancia de un artículo tiene muy poca relación con su rentabilidad directa. Ciertos productos de gran volumen tienen costos de manipulación tan altos que resultan poco rentables, por lo que merecerían un espacio reducido en las estanterías frente a bienes de menor volumen, salvo que los clientes adquieran una cantidad suficiente de otros productos más rentables para justificar la pérdida que representa exhibir productos de gran volumen.

Trader Joe's se ha diferenciado en gran medida gracias a su innovadora estrategia de abastecimiento.

Trader Joe's. Trader Joe's, con sede en Los Ángeles, ha logrado un lugar especial como una "tienda de productos *gourmet* y almacén de descuento híbrido" al vender un surtido de vinos y alimentos lujosos de especialidad, en constante rotación, a precios más bajos que el promedio en sus 474 tiendas. Aproximadamente, el 80 % del inventario de la empresa se vende bajo marcas privadas (frente a solo el 16 % de la mayoría de los supermercados), desde galletas de mantequilla belgas hasta castañas tailandesas de lima y chile. La empresa adoptó la filosofía de abastecimiento de "menos es más". Cada tienda ofrece solo entre 2 000 y 3 000 productos, en comparación con los 55 000 artículos que vende un supermercado convencional, además, muestran únicamente los que se compran y venden a buen precio, aunque ello signifique cambiar sus productos cada semana. Los compradores expertos de Trader Joe's tratan directamente con cientos de proveedores, evitando a los intermediarios, siendo una cuarta parte de ellos extranjeros. Pensando siempre en lo que los clientes desean e involucrándolos en el proceso, la empresa lanza hasta 20 artículos por semana para sustituir productos impopulares. Con miles de relaciones comerciales en todo el mundo, ha desarrollado una fórmula exitosa difícil de imitar. Los expertos elogian su habilidad para contar historias y crear experiencias especialmente amistosas. Según un experto: "En realidad todo se reduce a surtidos bien elegidos, de formato pequeño, y a la fijación de precios asequibles de productos exclusivos de marca propia".[6]

SERVICIOS

Otro factor diferenciador es un servicio de atención al cliente fiable, ya sea cara a cara, a través de líneas telefónicas o mediante chat en línea. Los minoristas también encuentran preferencias de los consumidores muy diferentes en cuanto a niveles de servicio y servicios específicos. En concreto, se posicionan ofreciendo uno de los tres niveles de servicio:

Autoservicio. El autoservicio es la piedra angular de todas las operaciones de descuento. Muchos clientes están dispuestos a llevar a cabo su propio proceso de "ubicar-comparar-seleccionar" para ahorrar dinero.



Fuente: Randy Duchaine/Alamy Stock Photo

<< La mayoría de las ofertas de Trader Joe's son marcas privadas cuidadosamente seleccionadas para brindar el nivel y la combinación de beneficios que buscan sus clientes.

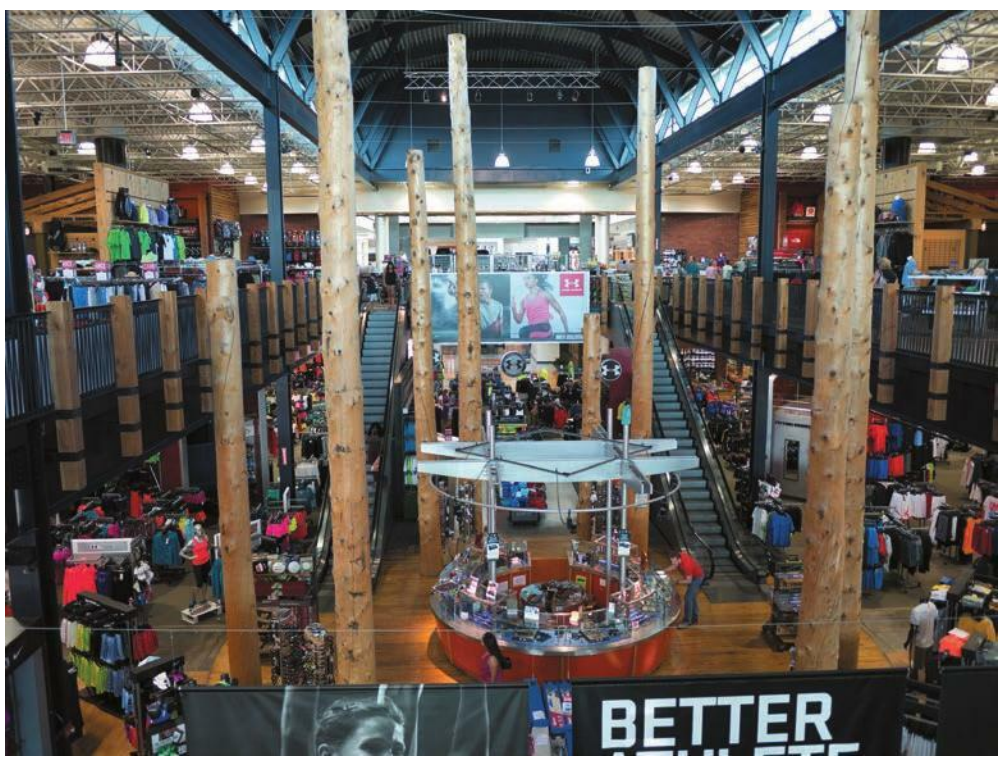
Servicio limitado. Estos minoristas venden más artículos y ofrecen servicios como crédito y privilegios como la devolución de mercancías. Los clientes encuentran sus propios productos, aunque solicitan ayuda.
Servicio completo. Los vendedores están listos para ayudar en cada fase del proceso de "ubicar-comparar-seleccionar". Los clientes que gustan ser atendidos prefieren este tipo de tienda. El elevado costo del personal y servicios, junto con la mayor proporción de productos especiales y artículos de rotación lenta, dan como resultado una venta minorista de alto costo.

Los minoristas deben decidir sobre la combinación de servicios para ofrecer a los clientes. Dichos servicios incluyen *servicios previos a la compra*, como proporcionar información sobre el producto y permitir que los compradores prueben y experimenten los productos, así como *servicios posteriores a la compra*, como envío, entrega, instalación, envoltura de regalos, reformas, confección, instalación, ajustes y devoluciones.

AMBIENTE DE LA TIENDA

Los minoristas deben tener en cuenta todos los sentidos cuando moldean la experiencia del cliente. La variación del ritmo de la música afecta el promedio de tiempo y de dinero gastado en el supermercado (melodías lentas generan mayores ventas). Bloomingdale's utiliza distintas fragancias en diferentes departamentos: talco para bebés en la sección de bebés; bronceador en el área de trajes de baño; lilas en la lencería; y canela y pino durante la temporada navideña. Otros minoristas, como Victoria's Secret y Juicy Couture, usan sus propias marcas de perfume distintivas, las cuales también ponen a la venta.[7]

DICK'S Sporting Goods. DICK'S Sporting Goods fue fundada en 1948 por Dick Stack, que entonces tenía 18 años y trabajaba en una tienda de excedentes del ejército en Binghamton, Nueva York. El dueño de la tienda se acercó a Dick, un ávido pescador, para que le hiciera una lista de los productos necesarios para entrar en el negocio de los aparejos de pesca. Después de que el dueño rechazara sus sugerencias, Dick abrió su propia tienda de cebos y aparejos con 300 dólares recibidos de su abuela. A fines de la década de 1970, había ampliado su línea de productos y se expandió a diversas ubicaciones, para convertirse en el minorista de artículos deportivos de línea completa más grande de Estados Unidos, con aproximadamente 800 tiendas. Parte del éxito de la empresa surge de las características interactivas de sus tiendas. Los clientes prueban palos de golf en campos de golf cubiertos, usan zapatos en su pista de calzado y disparan arcos en su campo de tiro. Con un eslogan publicitario de "Cada temporada comienza en DICK'S", el minorista enfatiza el objetivo fundamental de los logros deportivos y la mejora para establecer una conexión emocional más fuerte con los clientes.[8]



Fuente: picturelibrary/Alamy Stock Photo

>> Las características interactivas de sus tiendas y el énfasis en los logros deportivos, que crean una conexión emocional con los clientes, han hecho que DICK'S Sporting Goods pase de ser una tienda de cebo y aparejos en un solo lugar, a convertirse en el minorista de artículos deportivos de línea completa más grande de todo los Estados Unidos.



Fuente: dbimages/Alamy Stock Photo

<< Las supertiendas Outdoor World de Bass Pro Shops, concebidas como atracciones y espacios comerciales, ofrecen demostraciones de productos y clases en entornos que se asemejan mucho a los que encuentran los fanáticos al aire libre, convirtiéndolos en clientes leales.

El auge del *e-commerce* ha obligado a los minoristas tradicionales a tomar las medidas pertinentes. Además de sus ventajas naturales, como ofrecer productos que los compradores ven, tocan y sienten, el servicio al cliente cara a cara y la reducción de tiempos en la entrega de la mayoría de las compras, las tiendas tradicionales ofrecen experiencias de compra que constituyen un factor de diferenciación crucial.

La atmósfera de la tienda debe coincidir con las motivaciones básicas de los compradores (si los clientes tienden a ser de una mentalidad funcional orientada a las tareas, un ambiente muy sencillo y moderado sería el más adecuado).[9] Por otro lado, algunos minoristas de productos basados en la experiencia están creando entretenimiento dentro de la tienda para atraer a los clientes que buscan diversión y emoción. REI, vendedor de equipo y ropa para actividades al aire libre, permite a los consumidores que prueben sus equipos para escalar en las paredes de 25 y hasta 65 pies de alto, que se encuentran en la tienda y que usen los impermeables GORE-TEX bajo una lluvia simulada. Bass Pro Shops también ofrece experiencias enriquecedoras a sus clientes.

Bass Pro Shops. Bass Pro Shops, vendedor minorista de equipo deportivo para actividades al aire libre, se dirige a cazadores, excursionistas, pescadores, aficionados a las embarcaciones y a las actividades al aire libre de cualquier tipo. Sus hipermercados Outdoor World cuentan con 200 mil pies cuadrados de acuarios gigantes, cascadas, estanques de truchas, campos de tiro para arco y rifle, demostraciones de atado de mosca en anzuelos, pista para prácticas de manejo y campos de golf en interiores, además de clases de diferentes tipos de actividades, desde pesca en hielo hasta conservación, todo sin costo alguno. Cada departamento está diseñado para reproducir la experiencia al aire libre correspondiente con la finalidad de apoyar las demostraciones y pruebas de los productos. Durante el verano, los padres llevan a sus hijos al campamento familiar gratuito, que se realiza dentro de la tienda con una gran cantidad de actividades en todos los departamentos. Bass Pro Shops establece una fuerte conexión con sus clientes leales, desde el momento en que ingresan a la tienda (por medio de un torniquete diseñado para resaltar que "están entrando a una atracción y no solo a un espacio de ventas minoristas") y son recibidos por un letrero irreverente que dice: "Bienvenidos pescadores, cazadores y otros mentirosos". Bass Pro Shops atrae a más de 120 millones de visitantes al año. El cliente promedio conduce más de 80 kilómetros y permanece en la tienda más de dos horas. Su sala de exposición en Missouri (la primera y la más grande) es el principal destino turístico del estado.[10]

FIJACIÓN DE PRECIOS

Los precios son un factor clave para lograr el posicionamiento y se deben establecer teniendo en cuenta el mercado objetivo, la mezcla del surtido de productos y servicios, así como la competencia.[11] Los distintos formatos de tiendas minoristas tendrán diferentes dinámicas competitivas y de precios. Las tiendas de descuento, por ejemplo, históricamente han competido mucho más directamente entre sí que con otros formatos, aunque eso está cambiando.[12]

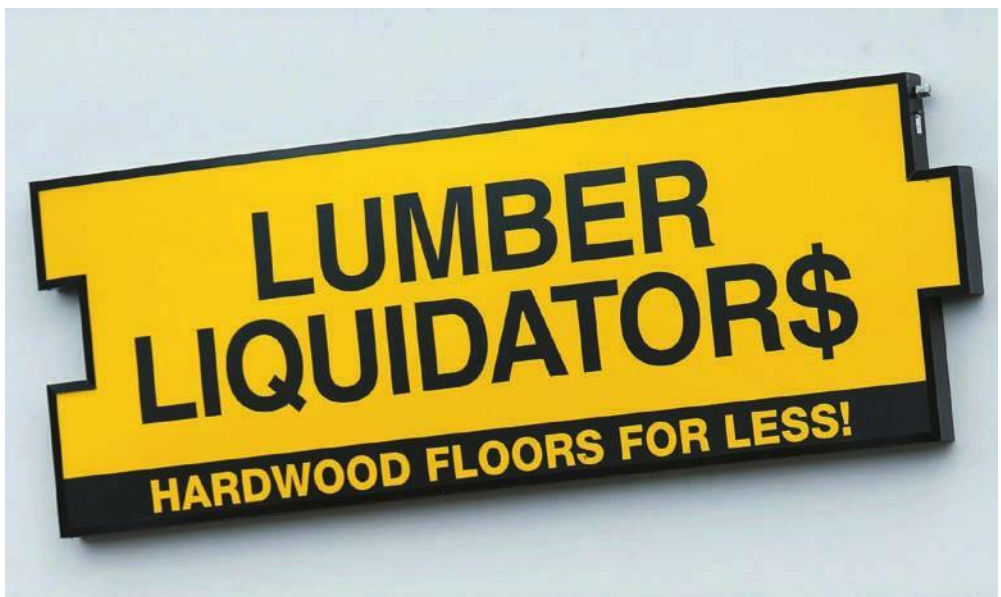
A todos los minoristas les gustaría obtener altas rotaciones multiplicadas por elevados márgenes (grandes volúmenes de ventas y altos márgenes brutos), pero por lo general estos dos conceptos no van de la mano. La mayoría de los minoristas optan por *márgenes más altos y un volumen de ventas más pequeño* (tiendas especializadas) o por *márgenes reducidos y volumen de ventas alto* (comerciantes masivos y tiendas de descuento). Dentro de cada uno de estos grupos hay distintas categorías.

En uno de los extremos de precios está Bijan en Rodeo Drive, Beverly Hills (que solo atiende por medio de citas), famosa por ser la tienda más cara del mundo. El costo original de su colonia es de 1 500 dólares por seis onzas, vende trajes de 25 000 dólares, corbatas de 1 200 dólares y calcetines de 100 dólares.[13] En el otro extremo, Target ha combinado hábilmente una imagen moderna con precios de descuento para ofrecer a sus clientes una sólida propuesta de valor. Primero introdujo una línea de productos de diseñadores reconocidos a nivel mundial, como Michael Graves, Isaac Mizrahi y Liz Lange, y ha seguido añadiendo nombres como el de la cantante Gwen Stefani, para vender ropa de moda para niños. Otra empresa que sigue la estrategia de bajo margen y alto volumen es Lumber Liquidators.

Lumber Liquidators. Lumber Liquidators es el minorista especializado en pisos de madera más grande de los Estados Unidos. Comenzó en 1993 cuando Tom Sullivan, un contratista de la construcción, compró el excedente de madera que otras empresas no necesitaban y lo revendió en la parte trasera de un patio para camiones en Stoughton, Massachusetts. La primera tienda se abrió en 1996 en West Roxbury, Massachusetts, mientras una segunda se inauguró el mismo año en Hartford, Connecticut. Durante los últimos 20 años, Lumber Liquidators ha crecido constantemente, con cientos de ubicaciones en los Estados Unidos y Canadá. La empresa encontró su nicho de mercado en los pisos de madera al comprar el excedente directamente de los aserraderos con un descuento y revenderlo a los clientes a precios más bajos que los que cobran los minoristas más grandes de mejoras para el hogar (como Lowe's y The Home Depot). Es posible vender a precios menores porque mantiene bajos los costos operativos al eliminar intermediarios y ubicar tiendas en lugares económicos. Lumber Liquidators sabe mucho sobre sus clientes, como que los compradores que solicitan muestras de productos tienen un 30 % de probabilidad de comprar dentro de un mes y que la mayoría renueva una habitación a la vez y no toda la casa en un único momento.[14]

Al establecer los precios, los minoristas consideran una variedad de factores. Algunos fijan precios bajos en ciertos artículos para servir como generadores de tráfico (líderes de pérdidas) o para indicar sus políticas de precios.[15] Otros marcan rebajas en la mercancía de movimiento más lento para liberar inventario. Los minoristas de calzado, por ejemplo, esperan vender el 50 % de sus zapatos con un margen de beneficio normal, el 25 % con un margen de beneficio del 40 % y el 25 % restante al precio de costo. El nivel de precios promedio y las políticas de descuento de una tienda afectarán su imagen ante los consumidores, pero también son importantes los factores no relacionados con los precios, como el ambiente de la tienda y los niveles de servicio.[16]

Además de fijar sus precios, los minoristas deben gestionar su imagen de precios, que refleja la percepción general que tienen los consumidores sobre el nivel de precios de un determinado minorista. Por ejemplo, se considera que Walmart es bastante económico, mientras que se piensa que Target tiene precios más altos. Debido a que los consumidores desconocen los precios reales de los artículos que buscan comprar en los diferentes minoristas, se basan en la imagen de precios para determinar el atractivo de un precio dado. En este contexto, al establecer sus precios, los minoristas deben tener en



Fuente: REUTERS/Alamy Stock Photo

>> Lumber Liquidators ha logrado un crecimiento constante en el mercado de pisos de madera al comprar el excedente de madera directamente de los aserraderos, mantener los costos bajos y trasladar los ahorros a los clientes.

cuenta el impacto de cada precio individual en su imagen de precios (consulte "Visión de marketing: Gestión de la imagen de precios de un minorista").

INCENTIVOS

Para hacer que sus ofertas sean más atractivas para los clientes, los minoristas utilizan incentivos como descuentos en los precios, descuentos por volumen ("compre uno y llévese otro gratis"), ofertas de bonificación y cupones. Estos incentivos, conocidos como promociones de ventas, tienen como objetivo generar tráfico en la tienda y "empujar" a los clientes a realizar una compra.

Los minoristas varían en el grado en que utilizan los incentivos. Se destacan dos estrategias extremas: precios bajos todos los días y precios altos-bajos. Los minoristas que usan la política de fijación de **precios bajos todos los días** (PBTD) cobran un precio bajo constante, con pocas o ninguna promoción de precios o descuentos especiales. Los precios constantes eliminan la incertidumbre de los precios de semana a semana y los precios altos-bajos de los competidores orientados a las promociones. En la fijación de **precios altos-bajos**, el minorista cobra precios más altos todos los días, pero hace promociones frecuentes con precios temporalmente inferiores al nivel de PBTD.[17]

En los últimos años, los precios altos-bajos han dado paso al PBTD en lugares tan diferentes como los concesionarios de automóviles Toyota Scion y los grandes almacenes de lujo como Nordstrom. Pero el rey de los PBTD seguramente sea Walmart, que prácticamente definió el término. Excepto por algunos artículos en oferta todos los meses, Walmart promete precios bajos todos los días en las principales marcas.

Los minoristas como Walmart han evitado los "precios de liquidación" a favor de PBTD. Este enfoque ha originado una estabilidad de precios, una imagen más sólida de justicia y confiabilidad, así como mayores ganancias minoristas. Las cadenas de supermercados que practican precios bajos todos los días son más rentables que aquellas que practican precios de venta altos-bajos, pero solo en ciertas circunstancias, como cuando el mercado se caracteriza por numerosos compradores de "canasta grande" que compran muchos artículos en un viaje.[18]

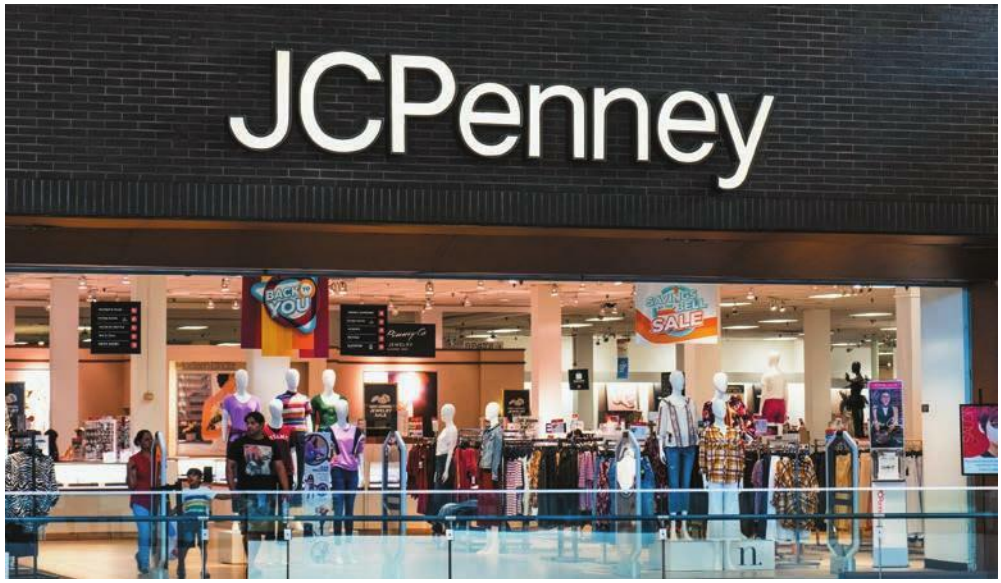
La principal razón por la que los minoristas adoptan el método de precios bajos todos los días es que los descuentos y las promociones constantes resultan costosas y han erosionado la confianza de los consumidores en los precios que publican de manera habitual. Por otro lado, los clientes también tienen menos tiempo y paciencia para poner en práctica comportamientos de compra tradicionales, como mantenerse al tanto de los precios especiales o recortar cupones de descuento. Con todo, las promociones crean emoción y atraen compradores, así que los precios bajos todos los días no garantizan el éxito ni son adecuados para todas las empresas.[19] JCPenney aprendió esto a base de errores.

> **JCPenney.** Cuando JCPenney contrató al gurú de las ventas al detalle de Apple, Ron Johnson, como director ejecutivo, había muchas expectativas sobre la forma en que transformaría a la prestigiosa y enorme cadena de tiendas departamentales. Johnson descubrió que la empresa había celebrado 590 eventos de ventas el año anterior y que casi tres cuartas partes de sus ingresos procedían de productos rebajados un 50 % o más, entonces, decidió embarcarse en una estrategia de precios simplificada. Se eliminaron los descuentos y cupones, siendo reemplazados con reducciones de precios del 40 % en todas las categorías. Sin embargo, el plan de precios bajos todos los días fue un desastre. Con el desplome de las ventas y del precio de las acciones, Johnson fue despedido rápidamente. Se han sugerido varias razones para el fracaso del programa. Competidores como Macy's y Sears continuaron ofreciendo liquidaciones y descuentos, que eran percibidos como negocios convenientes. Los clientes de Penney perdieron sus cupones y los eventos semanales de liquidación. Se considera que los precios bajos todos los días tienen mayor efecto cuando se utilizan con productos más funcionales, pero que en realidad dañan a los productos orientados a la imagen, como la ropa, una categoría fundamental para JCPenney. Un comentarista tuvo mucha razón al decir lo siguiente: "Al final del día, la gente no quiere un precio justo; quiere una buena oferta".[20]

Mientras compran en tiendas físicas, los consumidores usan sus teléfonos inteligentes para encontrar ofertas o capitalizar promociones: la tasa de canje de cupones móviles (10 %) supera con creces a la de los cupones de papel (1 %).[21] Para los minoristas, la investigación ha demostrado que las promociones móviles hacen que los consumidores recorran mayores distancias dentro de una tienda y realicen más compras no planificadas.[22]

Las empresas están tratando de dar a sus clientes más control sobre sus experiencias de compra al traer tecnologías digitales a la tienda, especialmente, a través de aplicaciones móviles. Por ejemplo, Nordstrom esperaba que su aplicación se usara de forma remota, sin embargo, diversos clientes la inician mientras compran en una tienda, en lugar de acercarse a un vendedor. Como señaló un ejecutivo: "A muchos clientes les gusta tocar, sentir y probarse la mercancía, pero también quieren la información que obtienen en línea". Nordstrom ha agregado wifi a casi todas sus tiendas, en parte para que su aplicación funcione rápido.

>> El intento de JCPenney de pasar de una abundancia de cupones y eventos de ventas a precios bajos todos los días resultó doloroso, cuando los clientes dejaron en claro que se perdieron las ofertas semanales y los competidores continuaron ofreciendo rebajas y descuentos.



Fuente: Sundry Photography/Shutterstock

Una herramienta cada vez más popular entre los minoristas tradicionales es la **geovalla** (*geofencing*), que consiste en dirigirse a los clientes con una promoción móvil cuando se encuentran dentro de un espacio geográfico definido, normalmente cerca o en una tienda. Considere estas aplicaciones:[23]

Neiman-Marcus está realizando estudios piloto de *geofencing* en sus tiendas para que los vendedores se enteren de cuándo los clientes más valiosos están en el local y puedan consultar su historial de compras para brindarles un servicio más personalizado.
El proveedor de productos para actividades al aire libre, North Face, utiliza *geofencing* alrededor de parques y centros para esquiar, además de usarla en sus tiendas.
El minorista de cosméticos Kiehl utiliza *geofencing* alrededor de sus tiendas independientes y de sus quioscos ubicados dentro de otras tiendas. También hace promoción en sus cajas registradoras, en sus páginas de redes sociales y en su lista de correos electrónicos, además ofrece a sus clientes un bálsamo labial gratuito con el fin de atraerlos. Miles de empresas han hecho lo mismo, pero Kiehl se limita a enviar tres mensajes por mes para evitar ser intrusiva.

COMUNICACIONES

Los minoristas usan una amplia gama de herramientas de comunicación para generar tráfico y compras. Colocan anuncios, realizan ventas especiales, emiten cupones para ahorrar dinero, envían promociones por correo electrónico, presentan programas de recompensas para compradores frecuentes y muestras de alimentos en la tienda, además, colocan cupones en los estantes o en los puntos de pago. Los minoristas trabajan con los fabricantes en el diseño de materiales para el punto de venta que reflejen la imagen de ambos. Programan la llegada de sus correos electrónicos y los diseñan con asuntos que llaman la atención, animaciones, mensajes y consejos personalizados.

Asimismo, los minoristas utilizan medios interactivos y sociales para transmitir información y crear comunidades en torno a sus marcas. Estudian la forma en que los consumidores responden a sus correos electrónicos, no solo dónde y cómo se abren los mensajes, sino también qué palabras e imágenes generaron un clic.

Dado que el 15% de los clientes más leales de un minorista representan hasta la mitad de sus ventas, los programas de recompensas son cada vez más sofisticados. Los consumidores que eligen compartir información personal reciben descuentos, ventas secretas o anticipadas, ofertas exclusivas y créditos de la tienda. CVS tiene más de 9 800 tiendas minoristas y cerca de 90 millones de miembros de clubes de lealtad que usan los centros de cupones en las tiendas y reciben nuevos con sus boletas de compra.[24]

Burberry creó una "lluvia virtual" con una película de 360° en sus tiendas insignia de Taipei, Hong Kong, Londres y Chicago, como parte del programa digital "Burberry World Live", para presentar su impermeable. La británica Marks & Spencer instaló espejos virtuales en algunas de sus tiendas para que, al igual que en su sitio web, los clientes puedan observar cómo lucirían con una sombra para ojos o con determinado lápiz labial sin tener que probarlos físicamente.[25]

Impulsadas por las investigaciones que sugieren que la mayoría de las decisiones de compra se toman dentro de la tienda, las empresas reconocen cada vez más la importancia de influir en los consumidores en el punto de venta . Esta forma de influencia se logra a través del *shopper marketing*, en el que los fabricantes y minoristas utilizan existencias, exhibiciones y promociones para incidir en los consumidores que compran activamente un producto.

Dónde y cómo se exhibe y vende un producto tiene un efecto significativo en las ventas. Procter & Gamble, un fuerte defensor del *shopper marketing*, llama al encuentro con la tienda el "primer momento de la verdad" (el uso y el consumo del producto son el segundo).[26] P&G observó el poder de los *displays* en un proyecto de Walmart diseñado para impulsar las ventas de pañales prémium como Pampers. Como el primer centro para bebés en el que los productos infantiles (anteriormente repartidos por la tienda) se unían en un solo pasillo, el nuevo diseño de los estantes alentó a los padres a quedarse más tiempo y gastar más dinero, aumentando las ventas de Pampers. Otra promoción exitosa fue la marca de cosméticos Cover Girl de P&G, la cual aprovechó una tendencia de moda para una apariencia de "ojos nublados", al desarrollar *kits* para Walmart y conectarse con clientes potenciales en Facebook con instrucciones, blogs y una galería de fotos.

Los minoristas están utilizando la tecnología para influir en los clientes mientras compran. Muchos usan aplicaciones para teléfonos móviles o carritos de compras "inteligentes", que ayudan a los clientes a ubicar artículos en la tienda, averiguar sobre ventas y ofertas especiales, así como pagar más fácilmente. Ciertas empresas, como Mondelēz, emplean la tecnología de "estantería inteligente", colocando en los estantes cerca de la caja, sensores que detectan la edad y el sexo de un consumidor y, en virtud de análisis avanzados, los orienta con anuncios y promociones para ser un probable candidato a un bocadillo en una pantalla de video.

Administración de la venta minorista omnicanal

Basándose en un análisis del mercado objetivo, los minoristas deben decidir los canales que utilizarán para llegar a sus clientes. Cada vez más, la respuesta son los canales múltiples. Staples vende a través de su canal minorista tradicional, mediante su propio sitio web (staples.com), en centros comerciales virtuales y miles de enlaces a sitios afiliados.

Esta mayor dependencia de múltiples canales significa que los canales deben diseñarse para trabajar juntos con eficacia. Aunque algunos expertos predijeron lo contrario, los catálogos han crecido en el mundo de Internet, a medida que más empresas los han renovado para utilizarlos como dispositivos de marca que complementan sus actividades en línea. El enfoque multicanal integrado de Victoria's Secret para sus tiendas minoristas, por catálogo y por Internet, ha desempeñado un papel clave en el desarrollo de su marca.

Victoria's Secret. Victoria's Secret, que fue adquirida por Limited Brands en 1982, se ha convertido en una de las marcas más fáciles de identificar en las ventas minoristas, gracias a la comercialización de ropa, lencería y productos de belleza para mujeres. La mayoría de las estadounidenses de la generación previa adquiría su ropa interior en tiendas departamentales y poseía pocas prendas consideradas "lencería". Después de observar que las mujeres compraban lencería costosa como artículos de moda en pequeñas *boutiques* de Europa, el fundador de Limited Brands, Leslie Wexner, consideró que un modelo de tienda similar podría funcionar a una escala masiva en Estados Unidos, aun cuando una tienda con este formato difería de todo lo que el comprador promedio había conocido, entre los aburridos anaqueles de las tiendas departamentales. Sin embargo, Wexner tenía sus razones para creer que las mujeres estadounidenses disfrutarían la oportunidad de tener una experiencia de compra de lencería al estilo europeo, con tapices color rosa claro, proveedores agradables y empleadas atractivas y atentas. "Las mujeres necesitan ropa interior, pero quieren lencería", comentó. La suposición de Wexner resultó correcta: poco más de una década después de que compró el negocio, las clientes promedio de Victoria's Secret adquirían entre ocho y diez sujetadores (brasieres) al año, a diferencia del promedio nacional que era de dos prendas. El crecimiento de los medios digitales y el comercio electrónico obligó a Victoria's Secret a impulsar su presencia en línea. Durante las últimas dos décadas, la empresa ha reducido el número de catálogos físicos que envía de 450 millones a 300 millones de copias, asignando cada vez más recursos a los medios digitales de comunicación.[27]

Podemos distinguir entre minoristas físicos, minoristas en línea (puro clic) que se han aventurado en el comercio electrónico sin una ubicación física y empresas omnicanal (ladrillo y clic) que tienen presencia tanto física como *online*. Discutimos estos tres tipos de minoristas a continuación.

MINORISTAS EN TIENDAS FÍSICAS

Tal vez, el tipo más conocido de minorista con tienda física sea la tienda departamental. Los grandes almacenes japoneses como Takashimaya y Mitsukoshi atraen a millones de compradores cada año y cuentan con galerías de arte, restaurantes, clases de cocina, gimnasios y parques infantiles. Los tipos más comunes de minoristas físicos se resumen a continuación:

Las grandes *tiendas departamentales,* como JCPenney, Macy's y Bloomingdale's, ofrecen varias líneas de productos.

Las *tiendas especializadas,* como The Limited, The Body Shop y Sephora, tienen una sola línea de productos (o varias líneas de productos relacionadas).



Fuente: Sorbis/Shutterstock

>> Aunque Victoria's Secret sigue apostando por los puntos de venta y los catálogos para comercializar su lencería europea, el crecimiento de los medios digitales y el comercio electrónico la han llevado a potenciar su presencia en línea.

Los *supermercados,* como Kroger, Albertsons y Safeway, son tiendas de autoservicio grandes, de bajo costo, de bajo margen y de alto volumen, diseñadas para satisfacer las necesidades totales de alimentos y productos para el hogar de una familia.
Las *tiendas de conveniencia,* como 7-Eleven, Circle K y Oxxo, son tiendas pequeñas en áreas residenciales, abiertas las 24 horas, los 7 días de la semana, que ofrecen una línea limitada de productos de conveniencia de alta rotación.
Las *farmacias,* como CVS Pharmacy y Walgreens, tienen medicamentos con receta, artículos para la salud y la belleza, así como otros productos de cuidado personal, duraderos y diversos.
Los *grandes almacenes,* como Walmart y Carrefour, son tiendas de bajo precio, escaso margen y gran volumen, que venden alimentos y artículos para el hogar que se compran habitualmente, además de brindar servicios (lavandería, reparación de calzado, tintorería o cobro de cheques).
Las *tiendas matacategorías,* como The Home Depot, Staples y PetSmart, tienen una variedad estrecha, pero profunda en una categoría.
Las *tiendas de gran descuento*, como Aldi, Lidl, Dollar General y Family Dollar, ofrecen una mezcla de mercancías muy limitada a precios con grandes descuentos.
Los *minoristas de descuento,* como TJ Maxx y los puntos de venta de fábrica, ofrecen productos sobrantes, excedentes y mercancías irregulares que se venden por debajo del precio minorista.
Los *clubes de almacenes,* como Costco, Sam's Club y BJ's, ofrecen cantidades más grandes (por ejemplo, megapaquetes) a precios bajos.
Las *máquinas expendedoras automáticas* ofrecen una variedad de mercancías, como artículos de consumo impulsivo, por ejemplo, refrescos, café, golosinas, periódicos y revistas. Las máquinas expendedoras se encuentran en fábricas, oficinas, grandes tiendas minoristas, gasolineras, hoteles, restaurantes y muchos otros lugares. Con más de 5 millones de unidades, Japón tiene la mayor cobertura per cápita de máquinas expendedoras del mundo.

Con frecuencia se dice que las tres claves para el éxito minorista son "ubicación, ubicación y ubicación". Los minoristas ponen sus tiendas en cualquiera de las siguientes ubicaciones:

Distritos centrales de negocios. Áreas más antiguas y de mayor tráfico en una ciudad, son conocidas como "el centro".
Centros comerciales regionales. Grandes centros comerciales suburbanos que contienen entre 40 y 200 tiendas, por lo general, con una o dos tiendas reconocidas a nivel nacional, como Macy's o Bloomingdale's, o una combinación de grandes tiendas, como PETCO, Designer Shoe Warehouse o Bed Bath & Beyond, y varias tiendas más pequeñas.
Centros comerciales de la comunidad. Pequeños centros comerciales con una tienda reconocida grande y entre 20 y 40 tiendas más pequeñas.
Galerías comerciales. Grupos de tiendas, en una edificación grande, que satisfacen las necesidades del vecindario de productos comestibles, ferretería, lavandería, reparación de calzado y tintorería.

Un lugar dentro de una tienda más grande. Ciertos minoristas bien conocidos, como McDonald's, Starbucks, Nathan's y Dunkin' Donuts, ubican sus unidades nuevas más pequeñas en un espacio concesionado dentro de grandes tiendas, aeropuertos o escuelas, o en locales minorista de especialidad conformados por "tiendas dentro de una tienda", los cuales se ubican en el interior de una tienda departamental, como Gucci en Neiman Marcus.

Tiendas independientes. Algunos minoristas, como Kohl's y JCPenney, están eludiendo los centros comerciales y ubican sus nuevas tiendas en sitios independientes para evitar conectarse directamente con otros minoristas.

Las cadenas de grandes almacenes, las compañías petroleras y las franquicias de comida rápida seleccionan con sumo cuidado las regiones del país en las que abrirán sus establecimientos, las ciudades y los emplazamientos. Dada la relación existente entre un elevado tráfico y unos alquileres elevados, los minoristas deben determinar las ubicaciones más ventajosas para sus establecimientos mediante recuentos de tráfico, encuestas sobre los hábitos de compra de los consumidores y análisis de las ubicaciones de la competencia.

MINORISTAS EN LÍNEA

Las ventas minoristas en línea se han disparado y es fácil saber por qué. La razón es que los minoristas en línea brindan, de manera predecible, experiencias convenientes, informativas y personalizadas para tipos muy diferentes de consumidores y empresas. Al ahorrar el costo del espacio comercial, el personal y el inventario, venden de manera rentable productos de bajo volumen a nichos de mercado. Considere el éxito de minoristas en línea como Gilt.



Fuente: VisualJapan/Alamy Stock Photo

>> En casi todo Japón hay máquinas expendedoras de todo tipo de productos (hasta sombrillas).

Gilt. Durante las recientes recesiones económica, muchas marcas de diseñador tenían un inventario excesivo que requerían poner en movimiento. Al recurrir a sitios web "de ventas rápidas" de terceros, que ofrecen grandes descuentos en productos de lujo y otros artículos durante breves períodos diarios, pudieron hacerlo de una forma controlada, con pocas probabilidades de afectar sus marcas. Siguiendo en parte el modelo del pionero francés de ventas rápidas, Vente-Privée, Gilt fue lanzado en noviembre del 2007 para vender ropa de reconocidas marcas de diseñador para mujer hasta con 60 % de descuento, pero por un tiempo limitado y solo a los consumidores que se unieran al sitio web. Los miembros recibían información sobre las ofertas y el plazo límite por medio de correos electrónicos que transmitían un sentido de inmediatez y urgencia. Al incluir marcas de lujo, como Theory y Louis Vuitton, la empresa acumuló más de ocho millones de miembros. Sin embargo, a medida que la recesión fue cediendo, Gilt enfrentó una reducción en el inventario, mayor competencia de otros sitios y su propia estrategia agresiva de expansión que incluía ropa para hombre, productos para niños, artículos para el hogar, paquetes de viaje y alimentos. Entonces, respondió concentrándose más en su negocio fundamental de ropa de moda para mujer y en desarrollar relaciones más estrechas con los clientes a través de correos electrónicos personalizados para anunciar sus descuentos. En el 2016, Gilt fue adquirida por 250 millones de dólares por Hudson's Bay Company, propietaria de las cadenas de grandes almacenes de lujo Hudson's Bay, Lord & Taylor y Saks Fifth Avenue.[28]

Para atraer tráfico a un sitio web, muchas empresas emplean el marketing de afiliación, pagando a los proveedores de contenido en línea para que lleven sus negocios a los sitios de sus marcas. Los consumidores se conectan en línea para tratar de encontrar precios más bajos, pero los minoristas compiten en múltiples dimensiones: variedad de productos, conveniencia, experiencia de compra, velocidad de entrega, políticas de devolución y capacidad para abordar los problemas cuando ocurren. Las encuestas de consumidores sugieren que los inhibidores más importantes de las compras en línea son la ausencia de experiencias placenteras, la interacción social y la consulta personal con un representante de la empresa.[29] Garantizar la seguridad y la privacidad en línea sigue siendo fundamentales.

Aunque los medios de comunicación han prestado mucha atención a los sitios web de empresa a consumidor, la actividad es aún mayor en los sitios web de empresa a empresa, que están cambiando profundamente la relación proveedor-cliente. En el pasado, los compradores se esforzaban por recopilar información sobre los proveedores de todo el mundo. Los sitios web de empresa a empresa hacen que los mercados sean más eficientes, brindando a los compradores un fácil acceso a una gran cantidad de



Fuente: 360b/Alamy Stock Photo

>> Gilt, que comenzó vendiendo ropa de diseñador con descuento y otros productos en línea por períodos limitados, modificó su modelo de negocio cuando la competencia se endureció, centrándose en la moda femenina y profundizando su conexión con los clientes a través de correos electrónicos personalizados.

información de una variedad de fuentes, como los sitios web de los *proveedores; infomediarios,* terceros que añaden valor agregando información sobre alternativas; los *creadores de mercado,* terceros que vinculan a compradores y vendedores; y las *comunidades de clientes,* donde los compradores intercambian historias sobre los productos y servicios de los proveedores.

Compañías como Alibaba, el mayor de los creadores de mercado de empresa a empresa, utilizan sitios de subastas entre empresas, intercambios al contado, catálogos de productos en línea, sitios de trueque y otros recursos en línea para obtener mejores precios. El efecto de estos mecanismos de empresa a empresa es hacer que los precios sean más transparentes. Para los productos no diferenciados, la presión de precios aumentará. En el caso de los productos altamente diferenciados, los compradores obtendrán una mejor imagen del valor real de los artículos. Los proveedores de productos superiores podrán compensar la transparencia de los precios con la transparencia del valor; los proveedores de productos no diferenciados deberán reducir sus costos para poder competir.

COMERCIO MINORISTA OMNICANAL

Si bien muchas empresas físicas alguna vez dudaron en abrir un canal de comercio electrónico por temor a un conflicto con sus socios de canal, la mayoría se ha sumado a Internet después de ver cuántos negocios se generan en línea. Incluso Procter & Gamble, que utilizó exclusivamente los canales físicos tradicionales de distribución durante años, está vendiendo algunas grandes marcas como Tide, Pampers y Olay en línea, a través de su tienda electrónica P&G, en parte para examinar más de cerca los hábitos de compra de los consumidores. A medida que los clientes se sienten más cómodos comprando en línea usando sus computadoras, sus tabletas y sus teléfonos móviles, muchos minoristas tradicionales, como Walmart, también están adoptando rápidamente el formato omnicanal.

Walmart. Con una enorme inversión en tiendas tradicionales, una gran cantidad de ejecutivos bien afianzados y políticas muy antiguas, Walmart adoptó la tecnología móvil e Internet con lentitud. Menos del 2 % de sus ventas globales correspondían a operaciones en línea. Entonces, decidió hacer de su estrategia digital una prioridad, permitiendo el acceso a Walmart de sus clientes, en cualquier momento y lugar, mediante una combinación de tiendas físicas, móviles y en línea. Tras adquirir la empresa de medios sociales Kosmix, famosa por su gran experiencia en búsquedas y análisis, estableció su grupo @WalmartLabs en Silicon Valley, lo que le permitió introducir innovaciones como la tecnología de pago mediante los teléfonos inteligentes, las aplicaciones para compras móviles y la selección de productos en las tiendas influidas por Twitter. Walmart descubrió que gran parte de su grupo fundamental de clientes (individuos que ganan entre 30 000 y 60 000 dólares al año) hacían compras importantes en su sitio web, muchas veces, desde sus teléfonos inteligentes y no desde sus computadoras. Con su excelente manejo de la logística, Walmart adoptó la práctica de "envío desde la tienda", la cual utiliza sus más de 4 000 tiendas en Estados Unidos como almacenes para surtir con rapidez los pedidos hechos en línea. Una de las principales prioridades de Walmart es su aplicación



Fuente: Piotr Swat/Alamy Stock Photo

<< Tras un lento comienzo con la tecnología móvil y en línea, Walmart ha dado prioridad a su estrategia digital para ofrecer a los clientes acceso a sus productos en cualquier momento y lugar a través de la venta móvil, en línea y en tienda, incluido el envío del almacén a la tienda y el pago con teléfonos inteligentes.

para teléfonos inteligentes. Los usuarios de la aplicación gastan más que los no usuarios y frecuentan la tienda el doble de veces. Cuando se está cerca de una tienda, la aplicación cambia al "modo de tienda" para ayudar a ubicar artículos en una lista de compras y hacer recomendaciones adicionales, brindar una versión digital de las últimas circulares y resaltar los nuevos productos disponibles en la tienda. Sin embargo, a pesar de todos sus esfuerzos por establecer una presencia en línea, Walmart seguía rezagado con respecto a Amazon. Para ponerse al día, en el 2016, Walmart invirtió 3 300 millones de dólares para adquirir Jet.com, una empresa minorista en línea de rápido crecimiento con un modelo de negocios similar al de Amazon. Walmart utilizó esta adquisición para impulsar sus operaciones de comercio electrónico y, posteriormente, descontinuó el sitio web Jet.com y eliminó la marca en el 2020.[30]

Además de los minoristas que combinan el comercio físico con el electrónico, los minoristas omnicanal incluyen a los que operan dentro de una tienda y que han ampliado su alcance para sumar el comercio electrónico en su cartera. Un ejemplo de este tipo de venta minorista multicanal es el marketing por correo directo, el marketing por catálogo (Lands' End, L.L. Bean), el telemarketing (1-800-FLOWERS) y el marketing de respuesta directa de infomerciales (HSN, QVC). La mayoría de estas empresas han añadido el comercio electrónico como un canal más para conectar con los clientes y generar ventas.

La transición a la venta minorista omnicanal se vio facilitada en gran medida por la pandemia de la COVID-19, cuando los minoristas tradicionales descubrieron que sus ingresos por ventas se evaporaban rápidamente a medida que sus clientes se volvían cada vez más cautelosos con las compras en persona. Las regulaciones gubernamentales sobre las operaciones comerciales exacerbaron la situación, al restringir aún más el acceso de los consumidores a las tiendas minoristas. Este cambio drástico en la dinámica del comportamiento de compra obligó a los minoristas a reevaluar sus modelos comerciales y adoptar el comercio electrónico como un aspecto integral de sus operaciones. Mientras que empresas como Amazon, Walmart y Target reforzaron sus redes internas de entrega, minoristas de menor tamaño confiaron en intermediarios como Instacart y FreshDirect, GrubHub, DoorDash, Postmates y UberEats para facilitar la logística y la entrega.

Gestión de marcas propias

Una **marca propia** (también llamada marca de revendedor, de la tienda o de la casa) es aquella desarrollada por los propios minoristas y mayoristas. Benetton, The Body Shop y Marks & Spencer ofrecen, principalmente, mercancía propia. En los supermercados de Europa y Canadá, las marcas de las tiendas representan hasta el 40 % de los artículos vendidos. En Gran Bretaña, casi la mitad de lo que venden las cadenas de alimentos más grandes, como Sainsbury y Tesco, son productos de marca de distribuidor. Alemania y España son otros mercados europeos con un alto porcentaje de ventas de marcas propias.[52]

Para muchos fabricantes, los minoristas son tanto colaboradores como competidores. Según la Private Label Manufacturer's Association, uno de cada cinco productos que se venden en supermercados, cadenas de farmacias y grandes minoristas de Estados Unidos son marcas propias. Un estudio reveló que siete de cada diez compradores creen que los productos de marca propia que compraron eran tan buenos, si no es que mejores, que los de las marcas comerciales; prácticamente todos los hogares han adquirido en algún momento un producto de marca propia.[31] Los riesgos de la comercialización de las marcas privadas son elevados. Se estima que un cambio de un punto porcentual de marcas nacionales a marcas propias en alimentos y bebidas añade utilidades de 5 500 millones de dólares a las cadenas de supermercados.[32]

Las marcas propias están ganando terreno con tanta rapidez que algunos fabricantes de marcas conocidas se muestran temerosos. Las recesiones aumentan las ventas de las marcas propias y una vez que ciertos clientes empiezan a adquirirlas, no siempre regresan a las otras marcas.[33] Sin embargo, algunos expertos creen que el 50% es el límite natural del volumen de marcas propias que se debe ofrecer porque los consumidores prefieren marcas nacionales y muchas categorías de productos no serían viables ni atractivas si fueran de marca propia. En los supermercados, las marcas propias son grandes vendedores de leche y queso, pan y productos de panadería, medicamentos, papel, verduras frescas y carnes empacadas.[34]

¿Por qué los minoristas patrocinan sus propias marcas? En primer lugar, estas marcas son más rentables. Los minoristas buscan fabricantes con exceso de capacidad para que produzcan sus marcas propias a bajo costo. Otros costos (como los de investigación, desarrollo, publicidad, promoción de ventas y distribución física), también son mucho más bajos, por lo que las marcas propias generan mayor margen de ganancia.[35] Asimismo, los minoristas desarrollan marcas exclusivas de la tienda para diferenciarse de los competidores. Muchos consumidores sensibles al precio prefieren las marcas de las tiendas en determinadas categorías. Estas preferencias dan a los minoristas mayor poder de negociación con los vendedores de marcas nacionales.[36]

Se debe distinguir entre marcas propias y genéricos. Los *genéricos* son versiones menos costosas de productos comunes sin marca y con envases sencillos, como el espagueti, las toallas de papel y los duraznos en conserva, los cuales ofrecen una calidad estándar o inferior a un precio que es entre 20% y 40% menor que las marcas nacionales y entre el 10% y el 20% más bajo que las marcas propias. Es posible fijar un precio más bajo, gracias al etiquetado y envasado y a una publicidad mínima, en ocasiones, a ingredientes de menor calidad.

Los minoristas mejoran la calidad en las marcas de sus tiendas y hacen hincapié en lograr envases atractivos e innovadores. Los supermercados minoristas están agregando artículos prémium de marca propia. Cuando Kroger cambió a nuevos proveedores para suministrar quesos, carnes y verduras de mayor calidad para sus pizzas de marca propia de gama alta, las ventas se dispararon; la cadena de supermercados ahora posee el 60% del mercado de pizza prémium en sus tiendas.[37] Uno de los supermercados minoristas más exitosos con marcas propias es Loblaws de Canadá.

Loblaws. Desde 1984, cuando hizo su debut con la línea de alimentos President's Choice, el término marca propia evoca de inmediato a Loblaw. La galleta de chispas de chocolate Decadent Chocolate Chip Cookie de Loblaw, con sede en Toronto, rápidamente se convirtió en líder en Canadá y mostró cómo las marcas de tiendas innovadoras podían competir eficazmente con marcas nacionales, al igualar o exceder su calidad. Una estrategia de marca bien afinada para President's Choice y su línea económica con etiquetas color amarillo ha ayudado a diferenciar sus tiendas y a convertir a Loblaw en una potencia en Canadá y Estados Unidos. La línea de productos President's Choice ha tenido tanto éxito que Loblaw está otorgando licencias a minoristas no competitivos en otros países. Para completar un portafolio de marca "buena, mejor y la mejor", la empresa introdujo también una línea "asequible de lujo" de más de 200 productos comestibles President's Choice, bajo el diseño distintivo de "Black Label". Cada producto (desde un queso cheddar madurado ocho años hasta la salsa de chocolate con un toque de jengibre) se comercializa junto con la descripción de su origen, quién lo produce y por qué fue elegido. Para capitalizar la fortaleza general de sus marcas propias, Loblaw lanzó *Recipe to Riches*, un *reality show* que se transmite por la cadena de televisión Food Network y en el que los participantes compiten para lograr que sus recetas hogareñas se conviertan en un producto President's Choice que esté disponible para ser comprado al día siguiente en las tiendas Loblaw.[38]

Aunque los minoristas reciben el crédito por el éxito de las marcas propias, su creciente poder se ha beneficiado del debilitamiento de las marcas nacionales. Muchos consumidores se han vuelto más sensibles a los precios, una tendencia reforzada por la continua avalancha de cupones y ofertas especiales que ha entrenado a una generación para comprar en función del precio. Los fabricantes de la competencia y los minoristas nacionales copian y duplican la calidad y las características de las mejores marcas de una categoría, lo



Fuente: Helen Sessions/Alamy Stock Photo

<< La línea de Loblaws de alimentos envasados con el distintivo President's Choice es indicativa de la creciente calidad y el éxito de las marcas propias.

que reduce la diferenciación física del producto. Además, al recortar los presupuestos de comunicación de marketing, algunas empresas dificultan la creación de diferencias intangibles en la imagen de marca. Un flujo constante de extensiones de marca y ampliaciones de línea desdibujan la identidad de la marca, en ocasiones, ello originó una cantidad confusa de proliferación de productos.

En contra de estas tendencias, muchos fabricantes de marcas nacionales están contraatacando. Para mantenerse un paso por delante de las marcas propias, los principales especialistas en marketing de marcas están invirtiendo significativamente en investigación y desarrollo para sacar nuevas marcas, extensiones de línea, características y mejoras de calidad. También están invirtiendo en potentes programas publicitarios de "atracción" para sostener el alto reconocimiento de la marca y de preferencia del consumidor. De esa manera, esperan superar la ventaja de marketing de la que disfrutan las marcas propias.

Los comercializadores de las mejores marcas intentan asociarse con los principales distribuidores masivos en una búsqueda conjunta de economías logísticas y estrategias competitivas que produzcan ahorros para ambas partes. Reducir todos los costos innecesarios permite que las marcas nacionales obtengan un precio superior, aunque el precio no exceda la percepción de valor de los consumidores.

Los investigadores ofrecen cuatro recomendaciones estratégicas para que los fabricantes compitan o colaboren con las marcas propias.[39]

- *Luchar de manera selectiva* en los lugares donde los fabricantes ganan a las marcas propias y añadir valor para los consumidores, los minoristas y los accionistas. Esto, por lo general, ocurre cuando la marca ocupa el primer o segundo lugar en la categoría, o bien una posición privilegiada en el nicho. Procter & Gamble racionalizó su cartera al vender diversas marcas, como la bebida con jugo Sunny Delight, la mantequilla de maní Jif y la manteca Crisco, en parte para poder concentrarse en el fortalecimiento de sus más de 20 marcas que le reportan casi 1 000 millones de dólares en ventas.
- *Asociarse eficazmente* mediante la búsqueda de relaciones ganadoras con los minoristas a través de estrategias que complementen sus marcas propias. Estée Lauder creó cuatro marcas (American Beauty, Flirt, Good Skin y Grassroots) exclusivamente para Kohl's, con el propósito de ayudar al minorista a generar volumen y proteger sus marcas más prestigiosas en el proceso. Los fabricantes que venden a través de tiendas de grandes descuentos, como Lidl y Aldi, han aumentado sus ventas mediante la búsqueda de nuevos clientes que nunca antes habían adquirido la marca.
- *Innovar de manera extraordinaria* con nuevos productos para superar las marcas propias. El lanzamiento continuo de nuevos productos mantiene a las marcas del fabricante con una imagen fresca, pero la empresa también debe lanzar periódicamente productos radicalmente nuevos y proteger la propiedad intelectual de todas las marcas. Kraft duplicó su número de abogados especializados en patentes para asegurarse de proteger lo más posible sus innovaciones.
- *Crear propuestas de valor ganadoras* dotando a las marcas de imágenes simbólicas y de una calidad funcional que superen a las marcas propias. Demasiadas marcas del fabricante han dejado que las marcas propias igualen y, a veces, mejoren su calidad funcional. Además, para tener una propuesta de valor ganadora, los especialistas en marketing deben revisar sus precios y asegurarse de que los productos más costosos proporcionen los beneficios percibidos.

Crear una fuerte demanda de los consumidores es crucial. Cuando Walmart decidió retirar las bolsas de alimentos Hefty y Glad de sus estantes y vender solo Ziploc y su propia marca Great Value, Hefty y Glad tenía todas las de perder porque el gigante minorista representaba un tercio de sus ventas. Sin embargo, cuando los consumidores se quejaron de la pérdida de estas marcas, cambiaron algunas de sus compras a otras tiendas, entonces, Walmart cedió y volvió a colocar Hefty y Glad en sus estantes.

Venta al por mayor

La **venta al por mayor** comprende todas las actividades involucradas en la venta de bienes o servicios a aquellos que compran para revenderlos o que hacen grandes compras para su uso comercial. Los mayoristas compran enormes cantidades de productos a varios fabricantes o vendedores, los almacenan y los revenden a minoristas que, a su vez, los venden al público en general.

EL NEGOCIO DE LA VENTA AL POR MAYOR

Los mayoristas se diferencian de los minoristas en varios aspectos. En primer lugar, los mayoristas prestan menos atención a la promoción, el ambiente y la ubicación porque tratan con clientes empresariales y no con consumidores finales. En segundo lugar, las transacciones al por mayor son más grandes que las transacciones al por menor; asimismo, los mayoristas cubren un área comercial más grande que los minoristas. En tercer lugar, los mayoristas y los minoristas están sujetos a distintas normas legales e impuestos.

Según sus transacciones con compradores y vendedores, los mayoristas se dividen en dos grupos principales:

- Los *comerciantes mayoristas* normalmente compran directamente al fabricante, toman el título de la mercancía que manejan, almacenan el producto y luego lo venden al cliente. Los mayoristas varían en el nivel de servicio que ofrecen. Los *mayoristas de servicio completo* proporcionan una amplia gama de funciones complementarias, como mantener una fuerza de ventas para promocionar los productos, ofrecer crédito, realizar entregas y brindar asistencia administrativa. Por el contrario, los *mayoristas de servicio limitado* ofrecen pocos o ningún servicio adicional y plantean precios más bajos en la mercancía. Por ejemplo, los mayoristas de efectivo y transporte venden una línea limitada de productos de rápido movimiento a pequeños minoristas en un entorno sencillo, solo en efectivo y con privilegios de devolución limitados o políticas de no devolución.
- Los *corredores y agentes* se diferencian de los comerciantes mayoristas en que, por lo general, no toman posesión de los bienes que compran y venden. En su lugar, organizan la venta de bienes entre el comerciante mayorista y el minorista, recibiendo una comisión por el arreglo de la venta. Los corredores ponen en contacto a compradores y vendedores, ayudándolos en la negociación; son remunerados por la parte que los contrata (corredores de alimentos, corredores de bienes raíces o corredores de seguros). Los agentes representan a los compradores o vendedores de forma más permanente y su objetivo es facilitar la compra y venta, a cambio de una comisión basada en el precio de venta.

Los mayoristas juegan un papel clave al servir como intermediarios entre los fabricantes y los minoristas. Son particularmente importantes en industrias con establecimientos de venta fragmentados, donde brindan servicios de distribución y otros relacionados, lo que ayuda a mejorar la eficacia y la rentabilidad de las operaciones. Considere a AmerisourceBergen, uno de los mayoristas más grandes de los Estados Unidos.

AmerisourceBergen Corporation. AmerisourceBergen Corporation es una empresa mayorista estadounidense de medicamentos que distribuye productos farmacéuticos genéricos y de marca, así como productos y equipos para el cuidado de la salud de venta libre, a una amplia variedad de proveedores de atención médica, como hospitales y sistemas de salud, farmacias minoristas, instalaciones de pedidos por correo, médicos, clínicas y centros de vida asistida. La compañía se formó en el 2001 mediante la fusión de Bergen Brunswig y AmeriSource Health Corporation, dos de las empresas farmacéuticas mayoristas más grandes de Estados Unidos. En el 2013, AmerisourceBergen se convirtió en el proveedor de Walgreens Boots Alliance, uno de los minoristas farmacéuticos y distribuidores de medicamentos más grandes, que opera alrededor 18 000 farmacias en todo el mundo. El proveedor líder de logística especializada para la industria biofarmacéutica, AmerisourceBergen tiene más de 150 oficinas, 20 000 empleados y envía más de 3 millones de productos cada día. Es líder del mercado en la distribución farmacéutica, manejando alrededor del 20 % de todos los productos farmacéuticos vendidos en los Estados Unidos, con más de 153 000 millones de dólares en ingresos anuales.[40]



Fuente: Kristoffer Tripplaar/Alamy Stock Photo

<< El mayorista de medicamentos AmerisourceBergen maneja alrededor del 20 % de todos los productos farmacéuticos vendidos en los Estados Unidos y también suministra a Walgreens Boots Alliance, que opera 18 000 farmacias en todo el mundo.

FUNCIONES CLAVE REALIZADAS POR LOS MAYORISTAS

¿Por qué los fabricantes no venden directamente a los minoristas o consumidores finales?, ¿por qué recurrir a los mayoristas? En general, los mayoristas realizan de manera más eficiente una o más de las siguientes funciones.

- *Acceso a minoristas individuales*. La fuerza de ventas de los mayoristas ayuda a los fabricantes a llegar a diversos clientes de tamaño reducido a un costo relativamente bajo. Los mayoristas tienen más contactos y los compradores confían más en ellos que en un fabricante lejano.
- *Compra y definición del surtido de productos*. Los mayoristas son capaces de seleccionar productos y crear el surtido que sus clientes necesitan, esto les ahorra una cantidad considerable de trabajo a los clientes.
- *Compras de gran volumen*. Los mayoristas obtienen ahorros para sus clientes al comprar en grandes cantidades que después fragmentan en lotes más pequeños.
- *Almacenamiento*. Los mayoristas almacenan sus existencias, por lo que reducen los costos de inventario y los riesgos a sus proveedores y a sus clientes.
- *Transporte*. Los mayoristas ofrecen repartos más rápidos a los compradores porque se encuentran más cerca de estos.
- *Financiamiento*. Los mayoristas ofrecen facilidades de pago a sus clientes mediante créditos y financian a sus proveedores al realizar pedidos con gran antelación y pagar sus facturas a tiempo.
- *Manejo de riesgos*. Los mayoristas asumen algunos riesgos, puesto que absorben los costos por robo, daños, deterioros, descomposición y obsolescencia de la mercancía.
- *Información del mercado*. Los mayoristas ofrecen información a clientes y proveedores sobre los competidores, sus actividades, sus productos nuevos, sus precios, etc.
- *Servicios de administración y asesoría*. Con frecuencia, los mayoristas ayudan a los minoristas a mejorar sus operaciones al capacitar a los vendedores, al participar en la organización y el modo de exhibición en sus tiendas, así como al establecer sistemas de contabilidad y de control de inventarios. Asimismo, muchos brindan servicios de capacitación y asistencia técnica a sus clientes industriales.

En años recientes, los distribuidores mayoristas han soportado cada vez más presión como una consecuencia de la aparición de nuevas fuentes de competencia, de clientes más exigentes, de avances tecnológicos y de programas de compra directa (industriales, institucionales y minoristas). Las principales quejas de los fabricantes contra los mayoristas son que no promueven agresivamente la línea de productos del fabricante y actúan más como receptores de pedidos; no tienen suficiente inventario y, por lo tanto, no surten los pedidos de los clientes con la rapidez necesaria; no proporcionan al fabricante información actualizada sobre el mercado, el cliente y la competencia; no atraen a gerentes altamente capacitados para reducir sus propios costos y cobran demasiado por sus servicios.

Los mayoristas experimentados han superado este reto y han adaptado sus servicios para satisfacer las cambiantes necesidades de sus proveedores y clientes objetivo. Reconocen que deben aportar un valor añadido al canal, justo lo que hizo Arrow Electronics.

Arrow Electronics. Arrow Electronics es un mayorista mundial de productos electrónicos y de oficina. Sirve como socio de canal de suministro para más de 150 000 fabricantes de equipos originales, revendedores de valor agregado, fabricantes por contrato y clientes comerciales a través de una red global. Arrow mantiene más de 300 instalaciones de ventas y 45 centros de distribución y valor agregado, que atienden a casi 80 países. Sin embargo, dado que los grandes fabricantes por contrato compran más piezas directamente de los proveedores, los distribuidores como Arrow están siendo desplazados. Para competir mejor, la compañía ha adoptado servicios, brindando financiamiento, administración de inventario en el sitio, *software* de seguimiento de piezas y programación de chips.[41]

Los mayoristas han trabajado para aumentar la productividad de sus activos al administrar mejor los inventarios y las cuentas por cobrar. También están reduciendo los costos de operación al invertir en tecnologías más avanzadas para el manejo de materiales, en sistemas de información y en Internet. Por último, están afinando sus decisiones estratégicas sobre los mercados objetivo, el surtido de productos y servicios, los precios, las comunicaciones y la distribución.

La industria mayorista sigue siendo vulnerable a una de las tendencias más duraderas: la feroz resistencia a los aumentos de precios y la selección de proveedores en función del costo y la calidad. La tendencia hacia la integración vertical, en la que los fabricantes intentan controlar o poseer a sus intermediarios, sigue siendo fuerte.

VISIÓN DE **marketing**

Gestión de la imagen de precios de un minorista

La **imagen de precios** refleja la percepción general que tienen los consumidores sobre el nivel de precios en un minorista determinado. Por ejemplo, se considera que Walmart es bastante económico, mientras que se piensa que Target tiene un precio moderado. La imagen del precio difiere del precio, el cual se expresa cuantitativamente, mientras que la imagen del precio es de naturaleza cualitativa. Esto significa que los consumidores asumen los precios de un minorista en términos categóricos como "caro" o "económico". La imagen de los precios reside en la mente de los compradores; por lo tanto, se basa en la percepción que tienen los consumidores de los precios de un minorista en particular, en comparación con otros minoristas, y no es un reflejo exacto del nivel real de los precios de un minorista.

Muchos gerentes creen erróneamente que la imagen de precios se basa únicamente en los precios dentro de una tienda específica y que administrar la imagen de precios es tan simple como ajustar los precios de los artículos que ofrece la tienda. Esto da como resultado la teoría de que un minorista reduce su imagen de precios al disminuir los precios de los artículos en su surtido.

Sin embargo, este método de restablecer la imagen de precios no ha resultado efectivo. Los precios bajos o altos son un factor fundamental en la formación de la imagen de precios de un minorista, pero los precios no son lo único que los consumidores tienen en cuenta cuando se forman un juicio sobre la imagen de precios. La Figura 16.1 muestra los factores clave de la imagen de precios y su impacto relacionado en el comportamiento del consumidor.

- *Nivel medio de precios.* La imagen de precios depende de los precios reales de los artículos vendidos por un minorista en particular, aunque no del todo. Una tienda en la que los precios sean sustancialmente superiores a los de sus competidores tendrá dificultades para convencer a los clientes de que no tiene un precio alto, independientemente de otras medidas que pueda tomar para cambiar su imagen de precios.
- *Artículos de valor conocido.* Los consumidores normalmente no examinan todos los precios en una tienda; en cambio, tienden a centrarse en artículos cuyos precios conocen, que se denominan artículos de valor conocido o indicadores. Como los compradores conocen los precios de estos artículos en otras tiendas, los utilizan para determinar si un precio en particular es competitivo o no. Generalmente, los artículos de valor conocido caen en la categoría de artículos comprados con frecuencia como leche, refrescos y refrigerios, lo que permite a los consumidores comparar fácilmente los precios en diferentes tiendas.
- *Rango de precios.* Los consumidores se forman una opinión de la imagen de los precios no solo a partir del nivel promedio de precios en un minorista, sino también del rango de precios dentro de la tienda. Si, además de los artículos de valor conocido comúnmente comprados, un minorista vende ciertos artículos de precio extremadamente alto, es probable que ese minorista tenga una imagen de precio más alto que un

(*Continúa*)

Visión de marketing (*Continuación*)

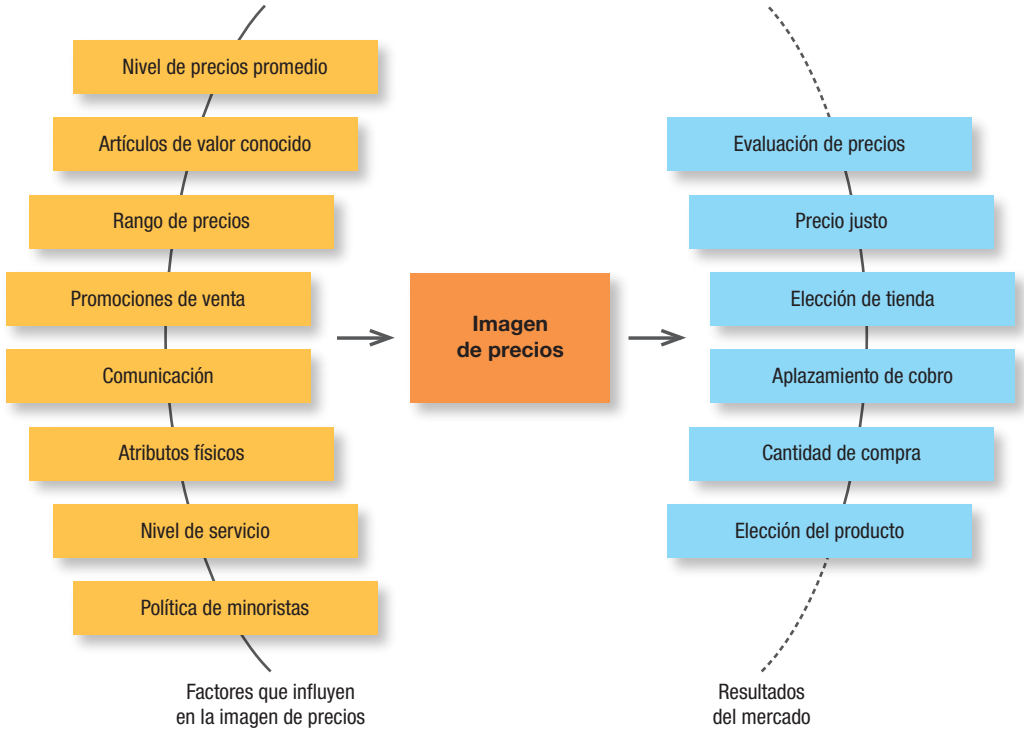


FIGURA **16.1**

Factores de imagen de precio y resultados de mercado.

Fuente: Alexander Chernev, *Strategic Marketing Management: Theory and Practice* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019).

minorista que vende algunos artículos de precio extremadamente bajo junto con los artículos comprados más habitualmente.

- *Promociones de venta.* La imagen que tienen los consumidores de los precios se ve afectada por la forma en que los precios varían con el tiempo, en particular debido a las promociones de ventas. No existe evidencia empírica consistente que respalde la sabiduría convencional que sugiere que los precios bajos todos los días (PBTD) transmiten una imagen de precio más bajo a los consumidores frente a los precios altos-bajos, con sus grandes descuentos temporales en artículos de alto precio. En realidad, la fijación de precios altos-bajos provoca una imagen de precio inferior que los PBTD, incluso cuando el nivel de precio promedio es el mismo.
- *Comunicación de precios.* Debido a que los compradores no examinan los precios de los artículos en todos los minoristas, es fundamental que estos comuniquen de manera efectiva sus precios a los consumidores, permitiéndoles formar una imagen de precios más precisa. La sensibilidad de los consumidores a los precios se fortalece por la comunicación de precios que aumenta su enfoque en el precio. Además, la comunicación que destaca el ahorro (por ejemplo, proporcionando precios de referencia o enumerando el dinero ahorrado) fomenta la formación de una imagen de precios bajos.
- *Atributos físicos.* Las características físicas de un minorista afectan la imagen del precio al transmitir un mensaje sobre los costos de la tienda y el volumen de ventas. Una tienda ubicada en un área privilegiada, poblada por minoristas de lujo, que presenta una decoración exquisita y comodidades de alta gama, probablemente, se asocie con altos costos operativos que indican una imagen de precio más alto. Por otro lado, es posible que las grandes tiendas en los centros comerciales con amplios estacionamientos señalen el alto volumen de ventas que los consumidores asocian con una imagen de precio más bajo.
- *Nivel de servicio.* Otro aspecto muy visible que contribuye a la imagen de precios de un minorista es el nivel de servicio ofrecido. En general, los consumidores tienden a asociar niveles más altos de servicio con una imagen de precio más elevado, independientemente de los precios reales del minorista, porque suponen que ofrecer un mejor servicio aumenta los costos del minorista, lo que probablemente elevará sus precios.
- *Políticas de la tienda.* Los clientes se forman una imagen de los precios de un minorista basándose en sus políticas de precios. Por lo tanto, es probable que las políticas, como la garantía de igualación de precios, que revelan el compromiso de la tienda con el valor para el cliente y la confianza en la competitividad de sus precios, conduzcan a una imagen de precios más bajos. Por otro lado, los consumidores asocian una

(*Continúa*)

Visión de marketing (*Continuación*)

política de devoluciones generosa con costos minoristas más altos, lo que conduce a una imagen de precios más elevada.

La administración eficaz de la imagen de precios requiere que los gerentes miren más allá de la suposición de que la imagen de los precios está determinada únicamente por los precios de los artículos vende un minorista y que gestionar (reducir) la imagen de precios es solo una cuestión de gestionar (reducir) los precios de venta al público. Si todos los factores que afectan la imagen del precio se alinean con la estrategia y las tácticas generales del minorista, se logrará una imagen de precio significativa que contribuya a crear valor para el minorista y sus clientes.[42]

Resumen

1. La *venta minorista* incluye todas las actividades involucradas en la venta de bienes o servicios directamente a los consumidores finales para uso personal y no comercial. Cualquier organización que venda a los consumidores finales, ya sea un fabricante, un mayorista o un minorista, vende al por menor, independientemente de cómo y dónde se vendan los bienes o servicios.
2. El mercado minorista es muy dinámico y en los últimos años han surgido una serie de nuevos tipos de competidores y competencia. La aparición de nuevas formas y combinaciones de *comercio minorista*, su consolidación, el crecimiento del comercio móvil, omnicanal y rápido, el papel cada vez más importante de la tecnología en el comercio minorista y el declive de estos en el mercado intermedio son algunas de las tendencias más cruciales.
3. Las *decisiones minoristas* clave son la identificación del mercado objetivo, la selección del surtido de productos, el desarrollo de las compras, la determinación de los tipos y el nivel de los servicios que se ofrecerán, el diseño del ambiente de la tienda y las experiencias, la fijación de los precios, la definición de los incentivos y la gestión de la comunicación.
4. Según el grado en que hayan establecido una presencia física, podemos distinguir entre minoristas tradicionales, en línea (se dedican al comercio electrónico sin una tienda física) y empresas omnicanal (tienen tanto una tienda física como una presencia en línea). La gestión de los canales *online* y *offline* son prioridad para muchos minoristas.
5. Las marcas propias son desarrolladas y administradas por minoristas y mayoristas. Normalmente (pero no siempre) tienen un precio más bajo que las marcas nacionales. Los minoristas patrocinan sus propias marcas porque les permite diferenciarse de la competencia y, al mismo tiempo, llegar a consumidores sensibles a los precios. Debido a los menores costos de investigación y desarrollo, publicidad, promoción de ventas y distribución física, las marcas propias generan un mayor margen de ganancias.
6. La *venta al por mayor* engloba todas las actividades involucradas en la venta de bienes o servicios a quienes los compran para revenderlos o utilizarlos con fines comerciales. Los mayoristas realizan mejores funciones y más rentables que el fabricante. Estas funciones son la venta y promoción, la compra y la creación de surtidos, el fraccionamiento a granel, el almacenamiento, el transporte, la financiación, la asunción de riesgos, la difusión de información de mercado, así como la prestación de diversos servicios de gestión y consultoría.
7. Al igual que los minoristas, los mayoristas deben decidir los mercados objetivo, la variedad de productos y servicios, el precio, la promoción y el lugar. Los más exitosos son aquellos que adaptan sus servicios para satisfacer las necesidades de los proveedores y los clientes objetivo.

LECCIONES DE **marketing**

Uniqlo

Uniqlo es un diseñador, fabricante y minorista japonés de ropa informal. El nombre es un acrónimo que combina las palabras *único (unique)* y *ropa (clothing)*, lo que refleja la filosofía de la empresa de crear ropa casual simple, pero elegante. Uniqlo ha desarrollado rápidamente una presencia en todo el mundo, expandiéndose a más de 1 500 tiendas y compitiendo con Zara y H&M para convertirse en el mayor minorista de moda del planeta. En el 2017, Uniqlo reportó más de 7 000 millones de dólares en ingresos.



Fuente: mauritius images GmbH/Alamy Stock Photo

El fundador Tadashi Yanai heredó la cadena de tiendas de sastrería de su padre en Ube, Yamaguchi, en 1972. Inspirándose en las grandes cadenas de ropa de Europa y Estados Unidos, Yanai vio potencial en el mercado japonés de ropa casual y cambió la estrategia comercial de su familia, que pasó de la sastrería a la venta de ropa informal de bajo costo. Después de convertirse

en presidente de la compañía en 1984, Yanai abrió el primer "Almacén de ropa único" en Naka-ku, Hiroshima, que luego fue rebautizado como Uniqlo. Uno de sus primeros desafíos comerciales fue superar la percepción del cliente. Debido a que Uniqlo vendía ropa casual a bajo costo, la gente creía que sus prendas eran de mala calidad. No fue hasta 1998, cuando Uniqlo abrió una tienda de tres pisos en Harajuku, uno de los destinos de compras más populares de Tokio, logrando que la percepción de los consumidores cambiara. Estos notaron que Uniqlo vendía chaquetas polares de alta calidad a precios asequibles. Así, se dio un cambio completo de la percepción de la marca por parte de los clientes: de ropa barata a ropa casual accesible y de alta calidad. A fines de 1998, Uniqlo se había expandido a más de 300 tiendas en todo Japón.

En comparación con otros minoristas de ropa populares, la filosofía de marca de Uniqlo adopta un enfoque muy simple e inclusivo. Su mensaje de marca es que "Uniqlo es una empresa japonesa moderna que inspira al mundo a vestirse informal". A diferencia de los minoristas de ropa, como Zara y H&M, Uniqlo no busca seguir las tendencias de la moda. En cambio, diseña y comercializa su ropa para que sea accesible y universal, un ingrediente clave en el éxito de la empresa. Esto se encuentra representado en su lema: "Hecho para todos". Uniqlo ha diseñado su ropa para atraer a todos los consumidores, independientemente de su edad, etnia o género. La ropa es básica, pero permite a los usuarios expresar su propio sentido del estilo al combinarla con otras prendas y accesorios.

Uniqlo crea productos para tres segmentos principales: mujeres, hombres y niños, incluidos los bebés. En cada uno de estos tres segmentos, vende cinco tipos diferentes de ropa: exterior, superior, inferior, interior y para el hogar. En la categoría de ropa exterior, Uniqlo es conocida por su chaqueta ultraligera, que es liviana y delgada, pero proporciona un excelente aislamiento. Las prendas superiores incluyen vestidos básicos, blusas, camisetas, polos y *jerséis*. Las prendas inferiores están formadas por pantalones, *shorts*, faldas y *leggings*. Uniqlo ofrece colecciones de diseño en las categorías de *tops* y *bottoms*, para quienes buscan un toque más elegante en sus armarios. La mayoría de las prendas interiores y de abrigo de Uniqlo están diseñadas pensando en la comodidad, la transpirabilidad y la calidez.

Otro aspecto del éxito de esta empresa es su diseño e innovación de ropa. Yanai afirma con frecuencia que Uniqlo no es una compañía de moda, sino una empresa de tecnología. Uniqlo ha invertido en mejorar el rendimiento de su ropa a través de innovaciones tecnológicas. El tejido HeatTech genera calor a partir de la humedad y lo retiene con bolsas de aire incrustadas en el tejido. El tejido AIRism es ligero y elástico y mantiene la transpirabilidad a muchas temperaturas. Lifewear cruza la ropa deportiva con la ropa casual y está diseñada para ser una prenda de uso diario. Con su marca en estas innovaciones de tela, el énfasis en el rendimiento y las funcionalidades superiores, Uniqlo distingue su ropa de la de otros minoristas de bajo costo.

Un factor más en el éxito de Uniqlo es que vende ropa funcional y de calidad a precios bajos. Tras descubrir que muchas de las cadenas de ropa extranjeras populares (como Gap y Benetton) estaban integradas verticalmente, Tadashi Yanai hizo lo mismo para tomar el control total del diseño, la producción y la venta al por menor de productos. Los minoristas de moda rápida diseñan su cadena de suministro para responder en tan solo dos semanas a las tendencias de la moda que cambian velozmente. En cambio, Uniqlo planifica su producción de elementos esenciales y básicos con meses de anticipación. La empresa alinea la producción con sus campañas de marketing para ajustar las cantidades en función de la demanda del consumidor, mientras los miembros del personal visitan las plantas de producción para asegurarse de que la ropa nueva tenga la calidad de Uniqlo.

Para construir su marca, Uniqlo utiliza muchos métodos diferentes más allá de los anuncios de televisión tradicionales y volantes. Uno de ellos es hacer hincapié en la experiencia en la tienda. Las luces brillantes, combinadas con pantallas cuidadosamente apiladas y una organización eficiente, transmiten el mensaje de simplicidad y accesibilidad de Uniqlo. Las pantallas digitales que explican los beneficios de las innovaciones y los estilos se colocan estratégicamente en áreas abiertas. Uniqlo se ha comprometido a crear un servicio al cliente diferenciado. Capacita a su personal en la tienda durante tres meses, significativamente más que el promedio de la industria. Yanai también está planeando el lanzamiento de la Universidad Uniqlo, donde más de 1 500 gerentes serán capacitados y enviados a todo el mundo cada año. Los empleados están formados para hacer todo lo posible para interactuar con los clientes y ayudarlos a encontrar el producto adecuado, utilizando seis frases estándar que incluyen "¿Encontró todo lo que estaba buscando?" y "Avísame si necesitas algo. Me llamo _____." Los anfitriones en las entradas de las tiendas dan a los clientes una cálida bienvenida y un amistoso adiós.

El sólido posicionamiento de la marca Uniqlo y la filosofía "Hecho para todos" (reflejada en su marketing, diseño, operaciones y servicio), han ayudado a convertir a la empresa en un gigante de la venta minorista de ropa y en uno de los más valiosos del mundo.[43]

Preguntas

1. ¿Cuáles son los aspectos clave de la propuesta de valor para el cliente de Uniqlo?
2. ¿Debe Uniqlo permanecer integrado verticalmente?, ¿o debería confiar más en la subcontratación para mejorar la flexibilidad y lograr economías de escala?
3. ¿Qué papel juega la cultura de la empresa en la entrega de una experiencia superior al cliente?

LECCIONES DE **marketing**

Best Buy



Fuente: JSMimages/Alamy Stock Photo

El minorista de electrónica de consumo Best Buy se remonta a 1966. La primera tienda fue una especializada en audio llamada Sound of Music, que vendía principalmente estéreos y otros equipos de música. Sound of Music se había expandido a siete ubicaciones en 1983, cuando cambió su nombre a Best Buy para reflejar precios competitivos y una mayor variedad de productos como electrodomésticos, equipos informáticos, videojuegos y sistemas de cine en casa.

A principios de la década del 2010, Best Buy enfrentaba numerosos desafíos comerciales. En particular, el *showrooming* se había convertido en una tendencia que afectaba negativamente a los minoristas de productos electrónicos. Los clientes entraban a las tiendas para ver los aparatos electrónicos y electrodomésticos, después, los compraban por menos dinero a otros minoristas como Amazon. Best Buy había atraído anteriormente a muchos clientes por productos como CD y DVD. Sin embargo, estos se estaban volviendo obsoletos a medida que la música, las películas y los videojuegos se trasladaban a las plataformas digitales. Competidores como RadioShack, Circuit City y hhgregg ya habían cerrado o se habían declarado en bancarrota, mientras Best Buy se enfrentaba a la sombría perspectiva de correr la misma suerte.

Best Buy comenzó a cambiar su negocio cuando Hubert Joly se incorporó como nuevo director ejecutivo a mediados del 2012. Joly, que anteriormente se había desempeñado como CEO de Carlson Wagonlit Travel, un conglomerado estadounidense de hoteles y viajes, buscó transformar el *showrooming* de un problema amenazante a una estrategia comercial exitosa. Además, intentó mejorar drásticamente el aspecto del servicio de Best Buy para retener a los clientes y ganar su lealtad.

Uno de los cambios más importantes de Joly fue la garantía de igualación de precios de Best Buy. A través de aplicaciones de comparación de precios, los clientes vieron que compañías como Amazon casi siempre ofrecían el mismo producto a un precio más bajo. Parecía que no había razón para comprar productos en Best Buy; era mejor mirar los productos en la tienda y hacer el pedido por Internet. Aunque la garantía era costosa, la igualación de precios les dio a los clientes una razón para comprar sus productos en una tienda Best Buy en lugar de en una de la competencia.

Best Buy ha aprovechado las ventajas del *showrooming* asociándose con muchas empresas de electrónica (como Apple, Samsung y Microsoft) para presentar sus productos en expositores de marca. Al principio, Best Buy colocaba los productos de estas empresas unos junto a otros, en las zonas que ofrecían distintos tipos de productos electrónicos. Con sus nuevas asociaciones establecidas, Best Buy ahora presenta los productos de cada una de estas empresas en quioscos exclusivos. Por ejemplo, los quioscos de Apple tienen el mismo diseño minimalista que se ve en las tiendas de Apple. Los puestos de Amazon exhiben dispositivos de Alexa y los consumidores prueban nuevas consolas y videojuegos en el área de Microsoft. Los empleados asignados a estos quioscos conocen bien los productos de su empresa. Debido a que muchos de los competidores de Best Buy habían cerrado, las empresas de electrónica solo podían recurrir a Best Buy para exhibir sus productos. Las asociaciones le han proporcionado un lucrativo flujo de ingresos.

Asimismo, Best Buy modificó la forma en que se enviaban sus productos. Antes del cambio, los productos solicitados en el sitio web de Best Buy se enviaban desde un almacén central. Si este no tenía el producto en *stock*, el cliente debía ir a una tienda Best Buy o buscar otro minorista. La gerencia se dio cuenta de que cada una de las tiendas de Best Buy podría servir como un minialmacén desde el cual se enviarían los productos. Tras introducir pequeños cambios, los clientes que ordenaron desde el sitio web de Best Buy recibieron o enviaron sus artículos para recogerlos en la ubicación más cercana, ya sea una tienda Best Buy del vecindario o el almacén próximo. Esto redujo drásticamente los tiempos de envío e hizo que el sitio web fuera útil hasta cuando los almacenes no tenían existencias. La web de Best Buy se convirtió en una opción más competitiva para los compradores en línea.

Otra de las iniciativas fue mejorar su servicio al cliente para competir con empresas como Amazon. Best Buy creía que una gran experiencia de servicio al cliente en persona le daría una ventaja a la empresa. La dirección de Best Buy capacitó a sus empleados en el 2012, fomentando un mayor compromiso con el consumidor y enseñándoles a conocer mejor los nuevos productos electrónicos de consumo, como los cascos de realidad virtual y los electrodomésticos inteligentes. Best Buy mejoró Geek Squad, su servicio de soporte técnico interno que ofrecía reparaciones e instalaciones a los clientes. Luego de los cambios, Geek Squad estuvo disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana, para los miembros; además, comenzó a ofrecer planes menos costosos para los estudiantes. Geek Squad también inició un

programa que brindaba a los clientes consultas gratuitas a domicilio acerca de qué productos comprar y cuál era la mejor manera de instalarlos.

Best Buy ha utilizado el análisis de datos para comprender el comportamiento del consumidor, pronosticar la demanda del mercado y aumentar los beneficios en las tiendas. Asimismo, rastrea el comportamiento del consumidor en sus locales, utilizando datos de aplicaciones móviles y geoetiquetado para mostrar a qué sitios van los clientes, cuánto tiempo pasan en cada uno de ellos y si realizan o no una compra. Best Buy usa estos datos para optimizar los diseños de las tiendas y enviar anuncios dirigidos a los clientes para aumentar las ventas.

La estrategia de Best Buy ha consolidado a la empresa como uno de los minoristas de electrónica de consumo más grandes del mundo. Con más de 1 000 ubicaciones físicas en los Estados Unidos, Best Buy se ha convertido en un mercado masivo de productos electrónicos y electrodomésticos. Los clientes eligen Best Buy por sus consultas en la tienda, su servicio al cliente y su capacidad para probar productos antes de realizar una compra. Best Buy ha demostrado que el comercio minorista en la tienda aún tiene éxito, a pesar del crecimiento del comercio electrónico.[44]

Preguntas

1. ¿Cuáles fueron las claves del éxito de Best Buy?, ¿cuáles son los desafíos que enfrenta en el entorno minorista actual?
2. ¿De qué otra forma compite Best Buy contra minoristas como Walmart y Costco, así como ante competidores en línea como Amazon?
3. ¿Best Buy debería enfocarse en convertirse en una sala de exposición para empresas que carecen de puntos de venta físicos propios?, ¿cuáles son los pros y los contras de este enfoque?

CAPÍTULO 17

Impulsando el crecimiento en mercados competitivos



General Motors, que había introducido muchas "primicias" automotrices desde su fundación, pero cuya innovación comenzó a retrasarse en la década de 1990, una vez más recurrió a la innovación para acelerar las ventas lentas después de la crisis económica mundial del 2009.

Fuente: Jonathan Weiss/Alamy Stock Photo

El crecimiento es esencial para el éxito de cualquier empresa. Ser un líder de mercado a largo plazo es el objetivo de un especialista en marketing. Las difíciles circunstancias actuales del marketing obligan a las empresas a reformular con frecuencia sus estrategias y ofertas de marketing. Las condiciones económicas cambian, los competidores lanzan nuevos ataques, mientras el interés y los requisitos de los compradores evolucionan. Con los años, a medida que se ha librado una interesante batalla competitiva entre los fabricantes de automóviles, General Motors (GM) ha buscado diferenciar sus vehículos para garantizar un crecimiento sostenido del mercado.

>>> Fundada en 1908, General Motors siempre ha buscado nuevas tecnologías innovadoras para integrarlas en sus automóviles. Fue el primero en introducir el arranque automático en un vehículo, lo que hizo obsoletas las manivelas. Los *airbags* y el freno en cada rueda fueron otras primicias de General Motors. En la década de 1950, centrarse en la seguridad y comodidad del consumidor le dio a la empresa el 50 % del mercado de automóviles de Estados Unidos. A finales de siglo, General Motors comenzó a estancarse a medida que la innovación se retrasó y la empresa cambió su enfoque hacia las promociones de ventas. Cuando la compañía salió de la bancarrota tras la crisis económica mundial del 2009, reinició sus esfuerzos de innovación de sus productos. Su programa de "cero accidentes, cero emisiones y cero congestión de tráfico", anunciado en el

2019, refleja el giro de la empresa hacia los vehículos eléctricos autoconducidos. Con este fin, GM se está asociando con desarrolladores de inteligencia artificial de Google y Microsoft para crear una flota de autos sin conductor y asistencia al piloto a bordo. Como parte de su nuevo enfoque, General Motors descontinuó el Chevy Volt para incorporar tecnología ecológica a Cadillac, su marca de lujo. Al realizar una inversión significativa en tecnologías que prometen dar forma al futuro de la industria automotriz, General Motors pretende recuperar su liderazgo en innovación y fortalecer su posición en el mercado.[1]

Este capítulo examina el crecimiento, el papel que juega la competencia y cómo los especialistas en marketing administran mejor sus marcas dada su posición en el mercado y la etapa del ciclo de vida del producto. La competencia se vuelve más intensa cada año. Los competidores globales están ansiosos por ingresar a nuevos mercados, los competidores en línea buscan formas rentables de expandir la distribución, las marcas blancas y de distribuidor ofrecen alternativas de bajo precio, mientras las extensiones de marca están llevando las megamarcas a nuevas categorías. Por estas y otras razones, el futuro de los productos y las marcas cambia con el tiempo, siendo los especialistas en marketing quienes deben responder en consecuencia.

Evaluación de oportunidades de crecimiento

Evaluar las oportunidades de crecimiento implica la planificación de nuevos negocios, la reducción de personal y el cierre de negocios antiguos. Si existe una brecha entre las ventas futuras deseadas y las ventas proyectadas, la gerencia corporativa deberá desarrollar o adquirir nuevos negocios para cubrirla.

Hay dos consideraciones principales al evaluar las oportunidades de crecimiento. La primera se refiere a los tipos de productos y mercados en los que debe centrarse una empresa. La segunda involucra las formas en que una empresa administra su estrategia de crecimiento producto-mercado a lo largo del tiempo. Hablaremos de estas opciones en las siguientes secciones.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE PRODUCTO-MERCADO

La gerencia corporativa debe revisar constantemente las oportunidades para mejorar los negocios existentes. Un esquema popular es el **esquema de crecimiento producto-mercado**, también conocido como la matriz de Ansoff. Esta describe cuatro estrategias clave de crecimiento de las ventas que vinculan los segmentos de clientes de la empresa con las oportunidades de desarrollo de productos.[2] El esquema evalúa las oportunidades de crecimiento estratégico para una empresa en términos de productos y mercados actuales y nuevos.

Primero, la empresa plantea si podría ganar más participación en sus mercados actuales con los productos que tiene a través de una estrategia de penetración de mercado. Luego, considera si es posible encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales usando una estrategia de desarrollo de mercado. Más adelante, examina si puede desarrollar nuevos productos para sus mercados actuales con una estrategia de desarrollo de productos. Posteriormente, la empresa también revisará las oportunidades para crear nuevos productos para nuevos mercados a través de una estrategia de diversificación. Las cuatro estrategias que componen el esquema de crecimiento de producto-mercado se ilustran en la Figura 17.1.

Objetivos de aprendizaje. Después de estudiar este capítulo debería ser capaz de:

17.1 Resumir cómo una empresa evalúa sus oportunidades de crecimiento.

17.2 Explicar cómo una empresa gana posición en el mercado.

17.3 Resumir las estrategias que una empresa utiliza para defender su posición en el mercado.

17.4 Analizar las estrategias clave de marketing del ciclo del producto.

Company ha incursionado en el otorgamiento de licencias de sus personajes para su uso en bienes de consumo; ha publicado libros de ficción e interés general bajo el sello Hyperion; ha incursionado en el sector de la transmisión con su propio Disney Channel, así como con ABC y ESPN; ha desarrollado parques temáticos, centros turísticos y vacacionales; además, ha ofrecido experiencias de cruceros y de teatros comerciales.

Son posibles varios tipos de diversificación. Primero, la empresa podría elegir una estrategia concéntrica y buscar nuevos productos que tengan sinergias tecnológicas o de marketing con las líneas de productos existentes, aunque atraigan a un grupo diferente de clientes. Segundo, podría usar una estrategia horizontal y crear productos complementarios, aunque requieran un proceso de fabricación diferente. Finalmente, la empresa podría buscar nuevos negocios sin relación con su tecnología, productos o mercados actuales, adoptando una estrategia de conglomerado.

CRECIMIENTO A TRAVÉS DE FUSIONES Y ADQUISICIONES

Una empresa crece de dos maneras: (1) aumentando la producción y mejorando los ingresos y las ganancias internamente (un enfoque que comúnmente se conoce como **crecimiento orgánico**) o (2) apoyándose en fusiones y adquisiciones. Las estrategias de penetración y desarrollo del mercado siguen el camino del crecimiento orgánico, mientras que el desarrollo de productos y la diversificación implican tanto el crecimiento orgánico como el crecimiento a través de fusiones y adquisiciones. Aquí nos enfocamos en el uso de fusiones y adquisiciones para aumentar la posición de mercado de la empresa.

Es posible que una empresa aumente sus ventas y sus ganancias mediante la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal dentro de su industria. En 1989, Merck formó empresas conjuntas con Johnson & Johnson para vender productos farmacéuticos de venta libre y, en 1991, con DuPont para expandir la investigación básica. En 1997, Merck y Rhône-Poulenc S.A. (ahora Sanofi S.A.) combinaron sus negocios de salud animal y genética avícola para formar Merial Limited, una empresa de salud animal totalmente integrada. Después, Merck adquirió Schering-Plough en el 2009, Cubist Pharmaceuticals en el 2014, Afferent Pharmaceuticals en el 2016 y Antelliq en el 2018.[4]

Las fusiones y alianzas horizontales no siempre funcionan. La fusión entre Sears y Kmart no resolvió los problemas de ninguno de los dos minoristas. Nextel Communications Inc. se fusionó con Sprint en el 2005, en lo que se consideró una de las peores fusiones de la década, en parte debido a sus redes incompatibles.[5] Del mismo modo, la fusión de United con Continental tenía sentido desde el punto de vista estratégico y financiero, pero los problemas logísticos parecían interminables porque las dos aerolíneas manejaban sus negocios de manera muy diferente, desde los procedimientos de abordaje hasta la forma en que llevaban los aviones a la puerta de embarque.

¿Cómo utiliza una empresa las fusiones y adquisiciones para hacer crecer su negocio? La empresa podría adquirir uno o más de sus proveedores para obtener mayor control o generar mejores ganancias a través de la integración hacia atrás. Asimismo, es posible que la compañía adquiera algunos mayoristas o minoristas, especialmente si son muy rentables, mediante una integración hacia adelante. Finalmente, la empresa puede adquirir uno o más competidores, siempre que el gobierno no impida esta integración horizontal.[6] Sin embargo, es probable que estas nuevas fuentes no entreguen el volumen de ventas deseado. En ese caso, la empresa debe considerar la diversificación.

Además de considerar nuevas oportunidades de mercado, una empresa debe podar, cosechar o despojarse cuidadosamente de viejos negocios para liberar los recursos necesarios y derivarlos a otros usos y reducir costos. Para concentrarse en sus operaciones de viajes y tarjetas de crédito, American Express escindió American Express Financial Advisors, que brindaba servicios de seguros, fondos mutuos, asesoría de inversiones y corretaje, así como gestión de activos (pasó a llamarse Ameriprise Financial). American International Group (AIG) acordó vender dos de sus subunidades (American General Indemnity Co. y American General Property Insurance Co.) a White Mountains Insurance Group como parte de una estrategia de crecimiento a largo plazo para descartar activos redundantes y centrarse en sus operaciones principales.

Cuanto más diversificada sea la cartera de negocios de una empresa, mayor será la probabilidad de que, en algún momento, necesite reducir el tamaño de sus operaciones comerciales y/o deshacerse de las unidades de negocios. Por lo tanto, para optimizar su negocio y cumplir con sus obligaciones financieras actuales, GE se deshizo de múltiples divisiones, como su unidad de financiamiento de transporte vendida al Banco de Montreal de Canadá, su división de electrodomésticos vendida a la empresa china de electrónica de consumo y electrodomésticos Haier Group, mientras su negocio de soluciones industriales fue vendido al conglomerado multinacional suizo-sueco ABB. Asimismo, GE acordó vender su unidad de energía distribuida a la firma de capital privado Advent y fusionó su negocio de transporte, que incluye sus operaciones de fabricación de locomotoras, con el fabricante de locomotoras Wabtec.

CRECIMIENTO A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN Y LA IMITACIÓN

Theodore Levitt afirma que una estrategia de imitación de productos resulta tan rentable como una estrategia de innovación de productos.[7] En la "imitación innovadora", como la llama Levitt, la empresa innovadora paga el costo de desarrollar un producto nuevo, distribuirlo, informar y educar al mercado. La

recompensa de todo este trabajo es la consolidación de la empresa como líder del mercado. Sin embargo, otra compañía podría copiar o mejorar el nuevo producto. Aun cuando no supere al líder, el seguidor obtiene grandes beneficios porque no tuvo que hacer frente a los gastos derivados de la innovación.

Muchas empresas prefieren seguir al líder en vez de retarlo. Los modelos de "paralelismo consciente" son comunes en industrias que requieren grandes inversiones y cuyos productos tienen escasa diferenciación, como las del acero, los fertilizantes y los productos químicos. Las posibilidades de diferenciación de producto y de imagen son escasas, la calidad del servicio es similar y la sensibilidad al precio es elevada. En este tipo de industrias no es conveniente enfocarse en incrementar la participación de mercado a corto plazo, ya que esto solo provoca represalias entre empresas. En su lugar, la mayoría de las compañías presentan ofertas similares a los compradores, por lo general copiando al líder, lo que genera gran estabilidad en las participaciones de mercado.

Esto no significa que los seguidores carezcan de estrategias. Las empresas seguidoras deben saber cómo conservar a sus clientes actuales y conseguir nuevos consumidores. Cada seguidor trata de ofrecer ventajas exclusivas a su público meta (ubicación, servicios o financiamiento), al mismo tiempo que mantiene sus costos de fabricación en niveles bajos, mientras la calidad de sus productos y servicios se sostienen en un nivel elevado. Asimismo, las organizaciones seguidoras deben entrar en mercados nuevos tan pronto como estos surjan.

Los seguidores deben definir una ruta de crecimiento que no provoque represalias de la competencia. Existen tres estrategias generales:

- *Clonador*. El clonador imita el producto, el nombre y el envase del líder, pero introduce ligeras variaciones. Las empresas de tecnología son acusadas de ser clonadoras, por ejemplo, las imitaciones que suenan parecido copian los productos del fabricante de aplicaciones para mensajes móviles.[8] Ralston Foods, ahora propiedad de ConAgra, vende imitaciones de cereales famosos en cajas muy similares en su plataforma "Value+Brands". Sus productos Apple Cinnamon Tasteeos (frente a los Cheerios), Cocoa Crunchies (frente a los Cocoa Puffs) y Corn Biscuits (frente a los Corn Chex) buscan competir con las exitosas marcas de General Mills, pero a precios mucho más bajos.[9]
- *Imitador*. El imitador copia algunos aspectos del producto del líder, pero se diferencia en términos del empaque, la publicidad, el precio o la ubicación. El líder no se preocupa mucho por el imitador, siempre y cuando no lo ataque de manera agresiva. Fernández Pujals creció en Fort Lauderdale, Florida, y llevó la idea del reparto de pizza a domicilio de Domino's a España, donde solicitó un préstamo de 80 000 dólares para abrir su primer establecimiento en Madrid. Su cadena Telepizza tiene más de 1 600 establecimientos entre tiendas propias y franquicias, en veintitrés países.[10]
- *Adaptador*. El adaptador toma los productos del líder, los adapta e incluso los mejora. Opta por atender mercados diferentes, pero suele convertirse en una empresa retadora; esto ocurrió con un enorme número de compañías japonesas cuando adaptaron y mejoraron los productos que otros habían desarrollado.

Tenga en cuenta que estas tres estrategias de seguidores no deben confundirse con las estrategias de seguidores ilegales y poco éticas. Los falsificadores copian el producto y los empaques del líder, para venderlos en el mercado negro o mediante distribuidores de dudosa reputación. Empresas de alta tecnología como Apple y marcas lujosas como Rolex han sido víctimas de los falsificadores durante muchos años, especialmente en Asia. Las falsificaciones farmacéuticas se han convertido en un negocio enorme y potencialmente letal con un valor de 75 000 millones de dólares. Se ha descubierto que las falsificaciones de medicamentos no reguladas contienen restos de tiza, polvo de ladrillo, pintura e incluso pesticidas.[11]

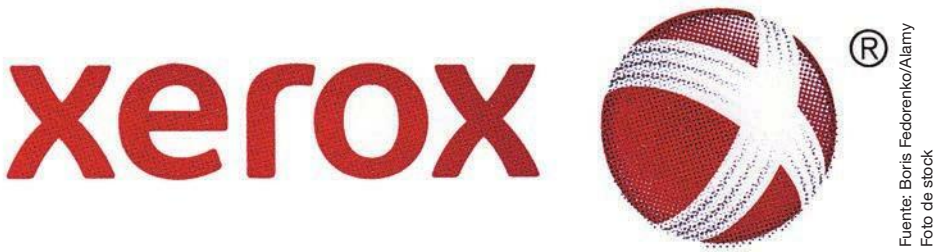
Ser seguidor es un camino gratificante. Algunas empresas seguidoras han tenido éxito, pero en otra industria. Les Wexner, que solía dirigir Limited Brands y su minorista de lencería Victoria's Secret, adopta por completo la imitación. Un mes al año, viaja por el mundo en busca de ideas que pueda tomar prestadas de otras empresas, desde aerolíneas hasta fabricantes de bienes de consumo.[12]

Ganar posición en el mercado

Una función importante del marketing es impulsar el crecimiento de las ventas y los ingresos de la empresa. Un buen marketing ayuda a atraer consumidores, inducirlos a probar los productos de la compañía y promover el boca a boca y la difusión.

La posición de mercado de una empresa se definen en tres dimensiones:

- *Cuota de mercado*. La cuota de mercado se mide por los ingresos por ventas de la empresa o el número de unidades vendidas de la compañía en relación con los ingresos totales o el total de unidades vendidas en un mercado específico.
- *Cuota en la mente*. Esto se define por el porcentaje de clientes que consideran a la empresa como la primera que les viene a la mente en una industria específica.
- *Cuota en el corazón*. El porcentaje de clientes que nombran a la empresa como aquella que preferirían para comprar un producto específico.



Fuente: Boris Fedorenko/Alamy Foto de stock

<< La empresa líder Xerox ha evitado la autocomplacencia a lo largo de los años, transformándose de una empresa de fotocopiadoras a una que ofrece una amplia gama de productos de imagen e impresión, junto con servicios empresariales que ayudan a sus clientes a reducir costos.

La participación de mercado refleja típicamente la participación en la mente y en el corazón. Podríamos generalizar la idea de la siguiente manera: las empresas que aumentan de forma constante su cuota de mente y corazón, inevitablemente, incrementarán su cuota de mercado y su rentabilidad. Empresas como Apple, Netflix, Uber, Airbnb y Warby Parker están cosechando los beneficios de brindar valor emocional, experiencial, social y financiero para satisfacer a los clientes y a todos sus electores.[13]

Un **líder de mercado** tiene la mayor cuota de mercado y, por lo general, lidera los cambios de precios, la introducción de nuevos productos, la cobertura de la distribución y la intensidad de la promoción. Algunos líderes históricos del mercado son Microsoft (*software* de computadora), Gatorade (bebidas deportivas), Best Buy (electrónica al por menor), McDonald's (comida rápida), Blue Cross Blue Shield (seguros médicos) y Visa (tarjetas de crédito).

Aunque los especialistas en marketing asumen que las marcas conocidas son distintivas en la mente de los consumidores, a menos que una empresa dominante disfrute de un monopolio legal, deben mantener una vigilancia constante. De esta manera, puede surgir un producto innovador, un competidor podría encontrar un nuevo ángulo de comercialización o comprometerse a una gran inversión en marketing, o la estructura de costos del líder dispararse. Una marca muy conocida y líder del mercado que ha trabajado duro para mantenerse en la cima es Xerox.

Xerox. Xerox ha tenido que convertirse en mucho más que una empresa de fotocopiadoras. Transformada en una empresa de primer orden, cuenta con la gama más amplia de productos de imagen y domina el mercado de sistemas de impresión de gama alta, al tiempo que ofrece nuevos servicios de impresión relacionados con las empresas. Ha realizado una transición en la línea de productos de la antigua tecnología de lentes de luz a los sistemas digitales y está encontrando formas de hacer que las copias en color sean menos costosas, incluso para imprimir en 3D. Xerox ofrece amplios servicios de gestión de documentos e impresión para ayudar a las empresas a reducir costos, al eliminar las impresoras de escritorio, reducir el uso del papel e instalar dispositivos multifunción que son más eficientes, se descomponen menos y usan suministros más baratos. Asimismo, Xerox se está convirtiendo más en una empresa de servicios, que brinda procesamiento de facturas, procesamiento comercial y subcontratación de TI. La adquisición de Affiliated Computer Services (ACS) permitió a Xerox introducir su tecnología en las operaciones administrativas. Una llamada al servicio de atención al cliente de una aerolínea, el envío en papel o en línea de un reclamo de seguro médico y una consulta para resolver un problema con el teléfono inteligente, puede ser manejado por un empleado de Xerox. A principios del 2017, Xerox escindió su división de servicios comerciales en una corporación separada, Conduent, lo que le permitió centrarse en su negocio de tecnología y externalización de documentos.[14]

Para ganar y defender su posición en el mercado, una empresa debe, en primer lugar, encontrar formas de aumentar las ventas de sus clientes actuales. En segundo lugar, ampliar la demanda total del mercado creando nuevos mercados. En tercer lugar, debe proteger su cuota actual mediante acciones defensivas y ofensivas eficaces. Veamos cada estrategia.

VENTAS CRECIENTES A CLIENTES ACTUALES

Los especialistas en marketing tratan de aumentar la cantidad, el nivel o la frecuencia de consumo de un producto. En ocasiones tendrán la posibilidad de incrementar la cantidad de consumo mediante el rediseño del empaque o del producto. Los empaques de mayor tamaño suelen acrecentar la cantidad de producto que los clientes consumen en cada uso.[15] Asimismo, los consumidores adquieren más artículos de impulso, como las bebidas gaseosas y los *snacks*, cuando existe mayor disponibilidad del producto.

De manera irónica, ciertas empresas de alimentos, como Hershey's, lanzaron empaques más pequeños logrando incrementar el volumen de sus ventas mediante un uso más frecuente.[16] En general, para aumentar la frecuencia de consumo es necesario identificar ocasiones adicionales para utilizar los productos de la empresa o formas completamente nuevas y diferentes de usarlos.



Fuente: Monroe County Community College

>> Monroe hace publicidad para recordar a los consumidores que se aseguren de no olvidar cambiar sus amortiguadores.

Identificar nuevas ocasiones de uso. Un programa de marketing comunica la conveniencia y las ventajas de usar la marca. El 40 % de los hogares estadounidenses cuentan con los medicamentos Pepto-Bismol para tratar problemas estomacales, pero solo el 7 % de las personas afirma haberlos utilizado en los últimos 12 meses. Para aumentar su uso y hacer que la marca esté más presente, una campaña navideña vinculó Pepto-Bismol a las fiestas y celebraciones con el eslogan "Eat, Drink and Be Covered" ("Come, bebe y cúbrete"). De manera similar, en la parte interna de la solapa frontal de su empaque, la goma de mascar Orbit coloca el mensaje: "Eat. Drink. Chew. A Good Clean Feeling" ("Comer. Beber. Masticar. Una buena sensación de limpieza") para reforzar la idea de que la marca sustituye al cepillo de dientes.[17]

Otra oportunidad se presenta cuando la percepción de los consumidores respecto al uso de un producto difiere de la realidad. Por ejemplo, los consumidores no sustituyen un producto de corta duración cuando deberían, simplemente porque sobrestiman el tiempo que se mantiene fresco o funciona eficazmente.[18] Una estrategia consiste en vincular la sustitución del producto con alguna celebración, acontecimiento o época del año. Los especialistas en marketing de productos para el hogar, como pilas para detectores de humo y filtros para aspiradoras, hornos y aparatos de aire acondicionado, utilizan el comienzo y el final del horario de verano para recordar a los consumidores que cambien las pilas viejas por otras nuevas.

Otros nuevos planteamientos son: (1) ofrecer a los consumidores mejor información sobre cuándo usaron el producto por primera vez o cuándo necesitan sustituirlo y (2) incorporar un indicador del nivel actual de rendimiento del producto. Los cartuchos de las maquinillas de afeitar Gillette incorporan rayas de colores que se difuminan lentamente con el uso repetido, lo que indica al usuario que debe emplear el siguiente cartucho. Los especialistas en marketing de los amortiguadores Monroe lanzaron la brillante campaña, totalmente integrada, "Everything Gets Old. Even Your Shocks" ("Todo envejece, incluso los amortiguadores"), la cual hacía comparaciones entre amortiguadores usados y artículos de consumo familiar que eventualmente se desgastan y necesitan reemplazarse, como zapatos, calcetines, neumáticos e incluso plátanos.[19]

Identificación de nuevos usos. Un segundo enfoque para aumentar la frecuencia de consumo es identificar aplicaciones totalmente nuevas y diferentes. Desde hace mucho tiempo, las empresas de alimentos han utilizado como práctica promocional la difusión de recetas en donde sus productos se emplean de diversas maneras. Después de descubrir que algunos consumidores utilizaban el bicarbonato de sodio de Arm & Hammer como desodorante para las neveras, la empresa lanzó una intensa campaña de promoción que se concentraba en este uso y logró que la mitad de los hogares estadounidenses lo adoptaran. A continuación, extendió la marca a una variedad de nuevas categorías de productos, como pastas de dientes, desodorantes y detergentes para la ropa.

CREACIÓN DE NUEVOS MERCADOS

Las empresas que planean introducir un nuevo producto deben decidir cuándo hacerlo. Ser el primero en un mercado es gratificante, pero también es arriesgado y costoso. Entrar más tarde tiene sentido si la empresa aporta tecnología, calidad y/o fortaleza de marca superiores para crear una ventaja de mercado.

Obtener una ventaja pionera. Los estudios demuestran que un pionero del mercado obtiene una gran ventaja. Campbell's, Coca-Cola, Hallmark y Amazon.com han disfrutado de un dominio sostenido del mercado. ¡Diecinueve de los 25 líderes del mercado en 1923 seguían siéndolo 60 años después![20] En una muestra de negocios de bienes industriales, el 66 % de los pioneros sobrevivieron al menos 10 años, en comparación con el 48 % de los primeros seguidores.[21]

¿Cuáles son las fuentes de la ventaja del pionero? Los primeros usuarios recordarán la marca del pionero, si el producto los satisface. Asimismo, la marca del pionero establece qué atributos debe poseer la categoría del producto.[22] Normalmente, se dirige a la parte media del mercado y así capta a más usuarios. La inercia de los clientes también juega un papel, ya que se muestran renuentes a cambiar su

opción actual. También existen ventajas para el productor: economías de escala, liderazgo tecnológico, patentes, propiedad de activos escasos y capacidad para erigir otras barreras de entrada.

Los investigadores han identificado cinco factores que sustentan el liderazgo de mercado a largo plazo: visión de un mercado masivo, persistencia, innovación implacable, compromiso financiero y activos estratégicos.[23] Otra investigación ha destacado aún más el papel de la innovación disruptiva.[24] Cuando un pionero inicia un mercado con un producto realmente nuevo, como el Segway Human Transporter, sobrevivir es un gran desafío. Para los innovadores incrementales, las tasas de supervivencia son mucho más altas.

Acelerar la innovación es esencial en una época en la que los ciclos de vida de los productos se acortan. Se ha demostrado que llegar temprano es rentable. Sin embargo, ir demasiado deprisa es contraproducente. Las empresas no deben moverse rápidamente a expensas de un diseño cuidadoso y de la ejecución del marketing de lanzamiento del producto. General Motors se apresuró a lanzar su Malibu de nuevo diseño para adelantarse a sus competidores medianos Honda, Nissan y Ford. No obstante, cuando las diferentes versiones de Malibu no estaban listas para la producción en el momento del lanzamiento, el impulso de la marca se estancó.[25]

La ventaja del pionero no es inevitable.[26] Bowmar (calculadoras manuales), Newton de Apple (asistente digital personal), Netscape (navegador web), Reynolds (bolígrafos) y Osborne (computadoras portátiles) fueron pioneros en el mercado y se vieron superados por participantes que entraron más tarde. Los pioneros también deben tener cuidado con las deficiencias de serlo.

Los expertos en marketing han identificado varias debilidades entre los pioneros que fracasan. Entre ellos se encuentran los nuevos productos que eran demasiado rudimentarios, estaban mal posicionados o aparecieron antes de que hubiera una fuerte demanda; los costos de desarrollo del producto, que agotaron los recursos del innovador; la falta de recursos para competir con empresas más grandes que entraban en el mercado; y la incompetencia de los directivos o una complacencia enfermiza. Los imitadores exitosos prosperaron al ofrecer precios más bajos, mejorar continuamente el producto o usar el poder del mercado bruto para superar al pionero.

Los investigadores plantean más dudas sobre la ventaja pionera.[27] Distinguen entre un inventor, el primero en desarrollar patentes en una categoría de nuevos productos; un producto pionero, el primero en crear un modelo de trabajo; y un pionero del mercado, el primero en vender en la categoría de nuevos productos. Incluyendo en su muestra a los pioneros que no sobreviven, concluyen que aunque los pioneros todavía tienen una ventaja, más pioneros del mercado fracasan de lo que se informa y triunfan más líderes del mercado tempranos (que no fueron pioneros). Los participantes posteriores que superaron a los pioneros del mercado a lo largo de los años son Matsushita sobre Sony en el sector de las videograbadoras, GE sobre EMI en el campo de los equipos de escaneo, y CAT y Google sobre Yahoo! entre los buscadores.

Un estudio longitudinal de 625 marcas líderes en 125 categorías descubrió que es más probable que las marcas líderes persistan durante las recesiones económicas y cuando la inflación es alta; siendo menos posible que se sostengan en tiempos de expansión económica y cuando la inflación es baja.[28] Además, la mitad de las marcas líderes de la muestra perdieron su posición de liderazgo después de haberlo sido durante períodos que oscilan entre 12 y 39 años. Además, los datos evidencian que la tasa de persistencia del liderazgo de la marca ha sido sustancialmente más baja en épocas recientes que en las anteriores (por ejemplo, hace más de 30 años) y que una vez que se pierde el liderazgo, rara vez se recupera. Curiosamente, el estudio encontró tasas de persistencia del liderazgo de marca superiores a la media en las categorías de alimentación y suministros para el hogar; mientras que fueron inferiores a la media en bienes duraderos y ropa.

Identificación de nichos de mercado. Una alternativa a ser un seguidor en un mercado grande es ser un líder en un mercado pequeño o nicho de mercado. Las pequeñas empresas suelen evitar competir con las grandes, dirigiéndose a mercados pequeños que interesan poco o nada a las gigantes. Con el tiempo, esos mercados acaban siendo importantes por derecho propio, como ha descubierto Huy Fong Foods.

Salsa Picante Sriracha. David Tran fundó Huy Fong Foods en el barrio chino de Los Ángeles en 1980. Bautizó a la empresa en honor del buque carguero taiwanés que lo llevó a los Estados Unidos desde Vietnam como refugiado. Basada, parcialmente, en un condimento preparado en Sriracha, Tailandia, la salsa picante de Tran es conocida como la "salsa del gallo" debido al ave distintiva que aparece en su botella exprimible con tapa verde. La combinación única de chiles jalapeños locales, vinagre, azúcar, sal y ajo creó un sabor que los proveedores de sus empaques consideraron demasiado picante. Tran se negó a cambiar la receta y argumentó: "La salsa picante debe ser picante. Si no te gusta lo picante, utiliza menos. Aquí no hacemos mayonesa". Por fortuna, muchos consumidores estuvieron de acuerdo. La salsa Sriracha de Huy Fong se vende en Walmart y se disfruta en platillos de los restaurantes Applebee's y en la comida callejera que se vende en las grandes ciudades. El producto es tan sabroso que la NASA lo da a sus astronautas en el espacio para evitar que sus papilas gustativas se atrofien. Debido a la popularidad de Sriracha, Huy Fong se ha convertido en una de las empresas de alimentos de Estados Unidos de más rápido crecimiento. El éxito ha atraído a imitadores, pero los ingresos de la empresa han seguido creciendo, convirtiéndola en uno de los líderes del mercado asiático de salsas picantes.[29]



Fuente: difenbahia/Shutterstock

>> La salsa de chile picante Sriracha ha convertido a Huy Fong Foods, con sede en Los Ángeles, en una de las empresas alimentarias estadounidenses de más rápido crecimiento, e incluso ha animado el paladar de los astronautas de la NASA en órbita.

Las empresas con cuotas bajas del mercado total llegan a ser muy rentables a través de un *marketing* de nicho inteligente. Estas organizaciones conocen tan bien a sus clientes meta que son capaces de satisfacer sus necesidades mejor que cualquier otra empresa, al ofrecer un valor elevado, pero también cobran precios altos, logran bajos costos de producción, así como desarrollan una cultura y una visión corporativas bastante sólidas. El **nicho de mercado** obtiene un margen elevado, mientras que la empresa masiva genera un volumen elevado.

El principio rector del éxito de los que se dirigen a nichos de mercado es la especialización. He aquí dos tipos comunes de especialización:

- **Especialista en clientes**. La empresa se especializa en un tipo de cliente final. Por ejemplo, un *revendedor de valor agregado* personaliza el *hardware* y el *software* de la computadora para segmentos de clientes específicos y obtiene un sobreprecio en el proceso. La empresa vende solo a clientes en cierta localidad, región o área del mundo.
- **Especialista en productos o servicios**. La empresa comercializa o produce solo una línea de productos o un producto. Un productor de cobre se concentra en producir cobre crudo, componentes de cobre o productos de cobre terminados. Un fabricante produce solo lentes para microscopios. Un minorista vende solo corbatas. Es decir, las empresas ofrecen uno o más servicios que no están disponibles en otras empresas. Un banco toma solicitudes de préstamo por teléfono y entrega personalmente el dinero al cliente.

Paul Reed Smith fundó PRS Guitars para competir con los grandes rivales Fender y Gibson y suministrar "el Stradivarius de las guitarras". Los instrumentos PRS están cuidadosamente construidos con caoba seleccionada y arce labrado, secados al horno y lijados cinco veces, tras lo cual se aplican ocho finísimas capas de acabado. Cuestan entre 3 000 y 60 000 dólares, pero el patrocinio de los mejores músicos como Carlos Santana y la distribución a través de minoristas muy respetados como Rudy's Music Shop de Manhattan han ayudado a la marca a establecer un punto de apoyo.[30]

Al igual que las empresas que atienden a segmentos de clientes más amplios, los nichos tienen tres tareas: crear nuevos mercados, ampliar los actuales y proteger su posición en el mercado. El riesgo es que el nicho se agote o sea atacado. Entonces, la empresa se queda con recursos muy especializados que no tienen usos alternativos de gran valor. Zippo ha abordado con éxito el problema de un nicho de mercado en rápida contracción.

> **Zippo.** Debido a la disminución del tabaquismo, Zippo Manufacturing, con sede en Pennsylvania, ha sido testigo de cómo el mercado para sus icónicos encendedores de metal y cromo, "a prueba de viento", disminuyó de 18 millones de unidades vendidas en 1998 a 12 millones en el 2011. Con un panorama tan poco prometedor, la empresa decidió ampliar su enfoque para vender "flamas", calor y mucho más, reduciendo su dependencia de productos relacionados con el tabaco al 50 % de los ingresos para el 2010. Aunque un intento previo en las décadas de 1960 y 1970 de diversificarse en productos como cintas métricas, llaveros y hebillas para cinturones perdió impulsó en los noventa y, finalmente, se eliminó en el 2007, Zippo estuvo a punto de alcanzar su nueva meta. Introdujo un encendedor largo y delgado para propósitos múltiples como encender velas, asadores y chimeneas, lanzó la línea Outdoors Line que incluía calentadores para manos y encendedores que se vendían a través de Dick's Sporting Goods, REI y True Value, además, adquirió W. R. Case & Sons Cutlery, un fabricante de cuchillos. Asimismo, la compañía lanzó una línea de ropa y fragancias para damas y caballeros con la finalidad de convertirse en una marca de estilo de vida. Zippo aún vende una buena cantidad de encendedores al promocionar nuevos diseños, así como los clásicos que incluyen la imagen de Elvis Presley.[31]

Debido a que los nichos se debilitan es fundamental que la empresa cree nuevos continuamente. La compañía debe "ceñirse a su estrategia de nicho", pero no necesariamente a un nicho en concreto. Por eso es preferible la segmentación múltiple a la segmentación única. Al fortalecer su presencia en dos o más nichos, la empresa multiplica sus posibilidades de supervivencia.

EXPANSIÓN DE LOS MERCADOS EXISTENTES

Cuando el mercado total se expande, la empresa dominante es la que más gana. Si Heinz convence a más personas de usar ketchup, de emplearlo con más comidas o de utilizarlo en cada ocasión, la empresa se beneficiará considerablemente porque ya vende casi dos tercios del ketchup del país. En general, el líder del mercado debe buscar nuevos clientes o un mayor uso por parte de los existentes.

Una empresa busca nuevos usuarios entre dos grupos: aquellos que nunca han usado un producto o servicio (*estrategia de nuevos segmentos de mercado*) o aquellos que viven en otro lugar (*estrategia de expansión geográfica*).



Fuente: urbanbuzz/Alamy Stock Photo

<< Cuando Zippo descubrió que el mercado para sus encendedores de cigarrillos se reducía, la empresa introdujo un encendedor multiusos para velas, parrillas y chimeneas, lanzó una línea para exteriores que incluía calentadores de manos y encendedores de fuego, además, adquirió una empresa de fabricación de cuchillos.

Under Armour. En su época como jugador de fútbol americano en la University of Maryland, Kevin Plank se mostró insatisfecho con las camisetas de algodón que retenían la humedad y se hacían muy pesadas durante las prácticas. Under Armour nació cuando Plank, con 500 dólares y varios metros de forro para abrigos, trabajó con un sastre local para crear siete prototipos de camisetas cómodas, que absorbían el sudor y mantenían secos a los deportistas. Con un enfoque en el rendimiento y la autenticidad, además del respaldo de una intensa publicidad directa, la marca rápidamente se convirtió en la favorita en las preparatorias y universidades, por lo que después introdujo una amplia gama de ropa deportiva y zapatillas para fútbol, calzado para básquetbol y para correr. En el 2009 competía directamente con grandes oponentes como Nike y Adidas. A pesar de ser una marca tradicionalmente dirigida a los hombres, Under Armour pronto reconoció el valor de un nuevo objetivo demográfico: las mujeres. La empresa no deseaba utilizar un enfoque de "redúcelo y píntalo de rosa", por lo que unió sus departamentos de marketing, de diseño de productos y de información del consumidor para desarrollar soluciones dirigidas a las mujeres. La campaña totalmente mediática integrada, "What's Beautiful", que insta a las mujeres a "No Matter What, Sweat Every Day" ("No importa lo que pase, suda cada día") y el éxito de sus líneas de calzado ayudaron a convertir la división para damas en el negocio de Under Armour con mayor crecimiento.[32]

Al buscar nuevos clientes, la empresa no debe perder de vista a los existentes. Daimler, fabricante de Mercedes-Benz, ha desarrollado un enfoque equilibrado para capitalizar tanto la demanda establecida de mercados maduros en la Unión Europea, los Estados Unidos y el Japón, ante el enorme potencial que ofrecen los mercados emergentes de rápido crecimiento. Como proclamó el presidente de la empresa, Dieter Zetsche: "No se puede hacer una u otra. Tienes que mantener tu fuerza en los mercados tradicionales e incluso expandirla".[33]

Defendiendo la posición de mercado

Mientras trata de expandir el tamaño total del mercado, la empresa dominante debe defender activamente su negocio actual: Boeing contra Airbus, Walmart contra Amazon y Apple contra Samsung. ¿Cómo el líder logra esto? La respuesta más constructiva es la *innovación continua*. El favorito debe liderar la industria en el desarrollo de nuevos productos y servicios al cliente, la efectividad en la distribución



Fuente: Heorshe/Alamy Stock Photo

>> Concebida para crear una camiseta que absorbiera el sudor y mejorara el rendimiento al mantener a los atletas secos, Under Armour, que se encontró con la competencia de Nike y Adidas cuando agregó ropa y zapatos deportivos masculinos, se dirigió a un nuevo grupo demográfico con productos y una campaña publicitaria desarrollada específicamente para mujeres.

y la reducción de costos. Las soluciones integrales aumentan la fuerza competitiva y el valor para los clientes que se sientan agradecidos y hasta privilegiados por ser clientes, en lugar de sentirse atrapados o que se saca ventaja de ellos.

Al satisfacer las necesidades de los clientes, se distingue entre el marketing receptivo, el marketing anticipativo y el marketing creativo. Un marketing *receptivo* encuentra una necesidad declarada y la satisface. Un marketing *anticipativo* se adelanta a las necesidades que los clientes tienen en el futuro cercano. Un marketing *creativo* descubre soluciones que los clientes no pidieron, pero a las que responden con entusiasmo. Los especialistas en marketing creativos son empresas proactivas que impulsan el mercado, no solo se dejan guiar por este.[34] Numerosas empresas asumen que su trabajo es simplemente adaptarse a las necesidades del cliente. Se califican como reactivas, en gran parte porque son demasiado fieles al paradigma de la orientación al cliente y son víctimas de la "tiranía del mercado servido". En cambio, las empresas con más éxito adaptan el mercado a sus propias ofertas. En lugar de intentar ser el mejor, cambian las reglas del juego.[35]

Las empresas proactivas crean nuevas ofertas para satisfacer las necesidades insatisfechas (y hasta desconocidas) de los consumidores. A fines de la década de 1970, Akio Morita, fundador de Sony, estaba trabajando en un proyecto que revolucionaría la forma en que la gente escuchaba música: un reproductor de casetes portátil al que llamó Walkman. Los ingenieros de la empresa insistieron en que había poca demanda de ese producto, pero Morita se negó a abandonar su visión. Para el vigésimo aniversario del Walkman, Sony había vendido más de 250 millones en casi 100 modelos diferentes.[36]

Aunque no lance ofensivas, una empresa no debe dejar expuesta su posición en el mercado. El objetivo de la estrategia de marketing defensivo es reducir las posibilidades de ataque, redireccionarlas hacia áreas menos peligrosas y reducir su intensidad. Un líder se esfuerza por hacer todo lo legal y éticamente posible para reducir la capacidad de sus competidores de lanzar un nuevo producto, asegurar su distribución y conseguir que los consumidores lo conozcan, lo prueben y lo repitan.[37] Sin importar la estrategia que utilice, la velocidad de respuesta es el factor determinante en los beneficios.

Una empresa líder tiene a su disposición las seis estrategias de defensa.[38] La decisión de la estrategia que debe adoptar dependerá, en parte, de sus recursos y objetivos, tanto como de sus expectativas sobre las reacciones de los competidores.

- **Defensa de la posición.** Consiste en ocupar la posición más deseable en la mente de los consumidores creando una marca prácticamente invulnerable. Procter & Gamble "posee" el beneficio funcional clave en muchas categorías de productos, por ejemplo, el detergente Tide para la limpieza, la pasta de dientes Crest para prevenir las caries y los pañales Pampers como protectores para la sequedad.

- **Defensa de flanco.** El líder del mercado debe crear defensas para proteger un frente débil o apoyar un posible contraataque. Algunas marcas de Procter & Gamble, como los detergentes para ropa Gain y Cheer o los pañales Luvs, han desempeñado funciones estratégicas, tanto ofensivas como defensivas para apoyar a las marcas Tide y Pampers, respectivamente.
- **Defensa preventiva.** Una maniobra más agresiva es atacar primero, tal vez con acciones de guerrilla en todo el mercado (golpeando a un competidor aquí y a otro allá) y manteniendo a todos fuera de equilibrio. Otra es lograr una amplia cobertura del mercado que indique a los competidores que no ataquen.[39] Una nueva defensa preventiva es introducir una corriente de nuevos productos y anunciarlos de antemano, indicando a los competidores que tendrán que luchar más duro para ganar una cuota de mercado. Si Microsoft anuncia planes para un nuevo producto, las empresas más pequeñas concentran sus esfuerzos de desarrollo en otras direcciones para evitar la competencia directa. Ciertas firmas de alta tecnología han sido acusadas de vender "vaporware", es decir, de anunciar productos que no cumplen los plazos de entrega o que nunca se presentan.[40]
- **Defensa contraofensiva**. En una contraofensiva, el líder del mercado puede enfrentarse directamente con el atacante y golpear sus flancos o realizar un movimiento de pinza para obligarlo a replegarse y defenderse. Otra forma común de contraofensiva es un ataque económico o político. Para tratar de vencer a su contrincante, la empresa líder podría subsidiar precios más bajos para el producto vulnerable con los ingresos de otros productos más rentables, anunciar en forma prematura la mejora del producto, para evitar que los consumidores adquieran el de la competencia, o incluso ejercer presión para que los legisladores tomen medidas políticas para inhibir la competencia o iniciar acciones legales adecuadas . Líderes tecnológicos como Apple, Intel y Microsoft han defendido de manera agresiva sus marcas en los tribunales.
- **Defensa de reposicionamiento.** En una defensa de reposicionamiento, el líder extiende su dominio sobre nuevos territorios a través de la ampliación y diversificación del mercado. La ampliación desplaza la atención de la empresa del producto actual a la necesidad genérica subyacente. Así, empresas "petroleras" como BP buscaron transformarse en empresas "energéticas" (por ejemplo, "Beyond Petroleum" ["Más allá del petróleo"]). Este cambio les obligó a investigar las industrias del petróleo, el carbón, la energía nuclear, la hidroeléctrica y la química. La *diversificación* del mercado cambia el enfoque de la empresa hacia industrias no relacionadas.
- **Defensa de contracción**. A veces, las grandes empresas ya no pueden defender todo su territorio, por lo que en una retirada estratégica renuncian a los mercados más débiles y reasignan recursos a los más fuertes. Sara Lee vendió productos que representaban un gran porcentaje de sus ingresos, como su potente marca de medias Hanes y sus negocios globales de cuidado corporal y detergentes europeos. Posteriormente, dividió los productos que le restaban en dos negocios. Hillshire Brands se convirtió en el nuevo nombre de la empresa, que se centró en su negocio principal de carnes envasadas Hillshire Farms en Norteamérica, mientras D.E. Master Blenders 1753 fue una compañía derivada de su exitoso negocio europeo de café y té.[41]

Procter & Gamble vendió Pringles a Kellogg cuando decidió que quería salir del negocio de la alimentación para centrarse en sus principales productos domésticos y de consumo. Otra empresa que reestructuró su negocio para mejorar su competitividad fue Kraft.

Kraft. Tras años de adquisiciones, Kraft se dividió en dos empresas: la primera de aperitivos y golosinas, de rápido crecimiento a escala mundial, que incluye las galletas Oreo y los caramelos Cadbury; mientras que la segunda de comestibles, de crecimiento más lento, en Norteamérica, con sus incondicionales a largo plazo: el café Maxwell House, los cacahuates Planters, el queso Kraft y la gelatina. La empresa buscaba mejorar su desempeño y dar a los inversionistas diferentes opciones. El negocio de aperitivos y caramelos recibió el nombre de Mondelēz International y se posicionó como una empresa de alto crecimiento con muchas oportunidades en mercados emergentes como China e India. El nombre fue ideado por dos empleados y consiste en la combinación de las palabras "mundo" y "delicioso" en latín y en varias lenguas romances. El negocio de comestibles conservó el nombre Kraft Foods y, debido a que estaba conformado por muchas marcas de carnes y quesos líderes en su categoría, se consideró una vaca lechera para los inversionistas interesados en obtener ganancias de manera constante. Mondelēz ha logrado una rápida expansión, mientras que Kraft Foods (ahora Kraft Heinz) se ha enfocado en la reducción de costos y en inversiones selectivas detrás de sus poderosas marcas.[42]

>> Para mejorar el rendimiento y continuar atrayendo a los inversionistas, Kraft Foods dividió su recargada cartera de marcas en dos: Mondelēz International se posicionó como un negocio global de bocadillos y dulces de rápido crecimiento; mientras el brazo norteamericano, de desarrollo más lento, conservó el nombre de Kraft Foods para sus numerosas marcas de comestibles dominantes en su categoría.



Fuente: Michael Neelon(misc)/Alamy Stock Photo

Estrategias de marketing del ciclo de vida del producto

El concepto de ciclo de vida del producto es una de las teorías más influyentes sobre la gestión del crecimiento. La idea central aquí es que los productos pasan por diferentes etapas a lo largo del tiempo y que en cada etapa enfrentan diferentes desafíos y oportunidades, lo que requiere diversas estrategias y tácticas de marketing. Los principios clave del concepto del ciclo de vida de un producto, los detalles de cada etapa y los patrones alternativos se analizan en las siguientes secciones.

EL CONCEPTO DE CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

La estrategia de posicionamiento y diferenciación de una empresa debe cambiar a medida que su producto, su mercado y sus competidores cambian durante el **ciclo de vida del producto**. El concepto de ciclo de vida del producto se basa en cuatro supuestos clave:

- Los productos tienen una vida limitada.
- Las ventas de productos pasan por distintas etapas, cada una de las cuales presenta diferentes desafíos, oportunidades y problemas para el vendedor.
- Las ganancias aumentan y disminuyen en diversas etapas del ciclo de vida del producto.
- Los productos requieren diferentes estrategias de marketing, finanzas, de fabricación, de compras y de recursos humanos en cada etapa del ciclo de vida.

La mayoría de los ciclos de vida de los productos se representan como curvas de ventas y utilidades (ganancias) en forma de campana, típicamente divididas en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación.[43] (ver Figura 17.2). Podemos usar el concepto de ciclo de vida para analizar una categoría de productos (licores), un producto (vodka) o una marca (Absolut). No todos los productos pasan por todas las etapas y la duración de cada etapa varía sustancialmente según el producto. Por ejemplo, es posible que un producto nunca abandone la etapa de introducción (porque fracasa) o jamás complete la fase de crecimiento (porque nunca llega a ser lo suficientemente rentable o crece a una escala adecuada para ser un producto verdaderamente maduro). En este contexto, el concepto de ciclo de vida del producto debe usarse para ayudar a los gerentes a pensar en los retos de las distintas etapas y no necesariamente en qué esperar para el futuro de un producto determinado.

- *Introducción*. Período de lento crecimiento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. Las ganancias son inexistentes debido a los altos gastos de introducción del producto.

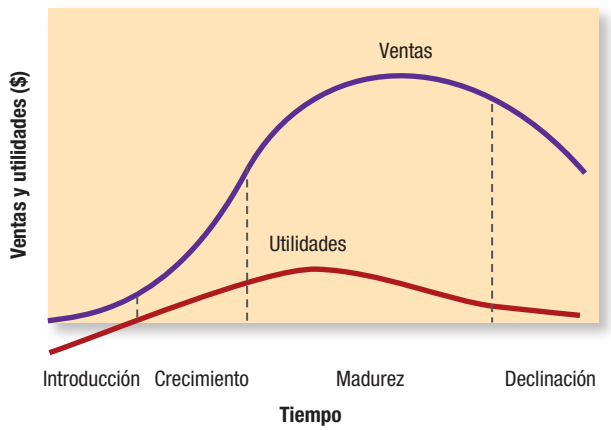


FIGURA **17.2**
Ciclos de vida de ventas y utilidades.

- *Crecimiento*. Período de rápida aceptación en el mercado y mejora sustancial de las ganancias.
- *Madurez*. Desaceleración del crecimiento de las ventas debido a que el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las ganancias se estabilizan o disminuyen debido al aumento de la competencia.
- *Declinación*. Las ventas muestran una tendencia a la baja y las ganancias se erosionan.

Las características, los objetivos y las estrategias de marketing asociados a las cuatro etapas del ciclo de vida del producto se resumen en la Tabla 17.1.

Analizamos las cuatro etapas del ciclo de vida del producto en las siguientes secciones.

TABLA **17.1** **Resumen de las características, los objetivos y las estrategias del ciclo de vida del producto.**

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Características				
Ventas	Ventas bajas	Ventas con rápido crecimiento	Punto máximo de ventas	Disminución de ventas
Costos	Alto costo por cliente	Costo promedio por cliente	Bajo costo por cliente	Bajo costo por cliente
Utilidades	Negativas	En ascenso	Elevadas ganancias	En declive
Clientes	Innovadores	Adoptantes tempranos	Mayoría intermedia	Rezagados
Competidores	Pocos	En crecimiento	Gran número	Número en descenso
Objetivos de marketing				
	Crear consciencia del producto y fomentar la prueba	Maximizar la participación de mercado	Maximizar las utilidades mientras se defiende la participación de mercado	Reducir los gastos y aprovechar el mercado
Estrategias				
Producto	Ofrecer un producto básico	Mejorar el producto y desarrollar extensiones de la línea de productos	Diversificar la oferta de productos	Retirar productos débiles
Precio	Cobrar un sobreprecio	Precio para penetrar en el mercado	Precios para igualar o mejorar el de la competencia	Reducir el precio
Comunicaciones	Crear consciencia del producto y fomentar la prueba entre adoptantes tempranos y distribuidores	Crear consciencia e interés en el mercado masivo	Resaltar las diferencias y los beneficios de la marca y fomentar el cambio de marca	Reducir al nivel mínimo necesario para retener a los clientes
Distribución	Crear una distribución selectiva	Crear una distribución intensiva	Crear una distribución más intensiva	Eliminar los puntos de venta no rentables

Fuente: Theodore Levitt, "Exploit the Product Life Cycle," *Harvard Business Review 43* (November–December 1965), pp. 81–94; John A. Weber, "Planning Corporate Growth with Inverted Product Life Cycles," *Long Range Planning* (October 1976), pp. 12–29; Peter Doyle, "The Realities of the Product Life Cycle," *Quarterly Review of Marketing* (Summer 1976).

ETAPA DE INTRODUCCIÓN

Puesto que se requiere tiempo para lanzar un producto, solucionar sus problemas técnicos, dirigirlo a los canales de distribución y lograr la aceptación de los consumidores, durante la fase de introducción las ventas se mantienen en niveles bajos. Las utilidades son negativas o nulas y los gastos promocionales son más altos respecto a las ventas debido a la necesidad de (1) informar a los consumidores potenciales, (2) motivar la prueba del producto y (3) garantizar la distribución en los puestos de venta.[44] Los precios tienden a ser altos, ya que los costos también lo son, mientras las empresas se concentran en los consumidores que están más dispuestos a comprar. Consideremos los desafíos que enfrentó Zipcar al tratar de establecerse en el mercado de la renta de automóviles por hora.

Zipcar. La costumbre de compartir el automóvil nació en Europa como una forma de atender a las personas que, aunque usaban con frecuencia el transporte público, necesitaban un automóvil algunas veces al mes. En Estados Unidos, el atractivo de Zipcar, líder y pionero en el mercado de los automóviles compartidos, ha sido ecológico y económico. Con una cuota de 50 dólares por membresía y tarifas totales menores a 100 dólares diarios (incluidos gasolina, seguro y estacionamiento), una familia típica podría ahorrar entre 3000 y 4000 dólares al año, si sustituía el uso de un automóvil propio por el de Zipcar. La empresa estimó que por cada vehículo que añadía evitaba la circulación de hasta 20 automóviles privados. Al dirigirse a las principales ciudades y campus universitarios, ofrecer una amplia variedad de vehículos y enfrentarse a poca competencia, Zipcar creció alrededor de un 30% anual durante varios años. Sin embargo, Hertz, líder en el arrendamiento de vehículos, decidió ingresar al negocio de renta por horas en el 2012 y equipó a su flota estadounidense completa de 375000 vehículos con aparatos que permiten a los clientes usar una computadora o un teléfono inteligente para reservar y abrir un automóvil rentado. A diferencia de Zipcar, Hertz ofrece alquileres de un solo trayecto y no cobra cuotas anuales ni de afiliación. Mientras Enterprise también entraba en el mercado nacional, Zipcar puso sus miras en el extranjero, concentrándose inicialmente en el Reino Unido y España. Necesitada de recursos para aprovechar las oportunidades globales, fue adquirida en el 2013 por Avis Budget, la segunda empresa de alquiler de coches.[45]

ETAPA DE CRECIMIENTO

La fase de crecimiento se caracteriza por un rápido incremento en las ventas. A los primeros compradores les gusta el producto y otros comienzan a adquirirlo. Entonces, aparecen nuevos competidores que, atraídos por las oportunidades, introducen nuevas características al producto e incrementan la distribución. Los precios se mantienen en el mismo nivel o se reducen ligeramente, dependiendo de la rapidez con la que aumente la demanda.

Las empresas mantienen sus gastos de marketing en el mismo nivel o los incrementan ligeramente para hacer frente a la competencia y continuar educando al mercado. Las ventas aumentan mucho más que los gastos de marketing, lo que provoca una disminución favorable de la proporción entre las actividades de marketing y las ventas. Las utilidades se incrementan a medida que los costos de marketing se distribuyen entre un mayor volumen de producción y los costos unitarios de fabricación disminuyen más rápidamente que el precio, por efecto de la curva de aprendizaje del fabricante. Con el propósito de adoptar nuevas estrategias, las empresas deben estar atentas para identificar el momento de cambio hacia una tasa de desaceleración del crecimiento.

Para mantener un crecimiento rápido de la cuota de mercado, una empresa adopta diversas estrategias como mejorar la calidad del producto y añadir nuevas características y un estilo mejorado; sumar nuevos modelos y productos complementarios (por ejemplo, diferentes tamaños y sabores) para proteger el producto principal; ingresar en nuevos segmentos de mercado; aumentar su cobertura de distribución y entrar en diversos canales de distribución; pasar de la comunicación de concienciación y prueba a la comunicación de preferencia y fidelidad; finalmente, bajar los precios para atraer a la siguiente capa de compradores sensibles al precio.

Al invertir en la mejora, la promoción y la distribución del producto, la empresa logra una posición dominante. Intercambia la utilidad máxima presente por una elevada participación de mercado y la esperanza de obtener mayores ganancias en la siguiente etapa. El porcentaje de los ingresos que la empresa decide invertir en el crecimiento futuro en esta fase depende de sus objetivos estratégicos y de sus recursos.

Mantener una ventaja competitiva frente a los numerosos cambios posibles del mercado es un reto, pero no es imposible, como demuestran algunos de los líderes del mercado de larga trayectoria mencionados anteriormente. Encontrar nuevas formas de mejorar constantemente la satisfacción del cliente ayuda mucho a sostener la ventaja competitiva. Por ejemplo, Brambles, uno de los principales proveedores australianos de servicios de logística, diseñó depósitos de plástico para las tiendas de comestibles que atiende, los cuales podían ser llenados directamente en el campo por los agricultores para después ser colocados en los anaqueles de las tiendas, ahorrando a los vendedores costos importantes con este proceso.[46]

ETAPA DE MADUREZ

En un momento dado, el índice de crecimiento de las ventas se reducirá y el producto entrará en una etapa de madurez relativa. Casi todos los productos se encuentran en la fase de madurez de su ciclo de vida, que por lo general dura más que las etapas anteriores.

La etapa de madurez se divide en tres fases: crecimiento, estabilidad y madurez decreciente. En la primera, la tasa de crecimiento de las ventas empieza a disminuir, ya no hay nuevos canales de distribución que satisfacer y surgen fuerzas competitivas. En la segunda fase se mantienen las ventas per cápita a causa de la saturación del mercado; la mayoría de los consumidores potenciales han probado el producto, mientras las ventas futuras dependen del crecimiento de la población y de la demanda de sustitución del producto. En la tercera fase, la madurez decreciente, el nivel absoluto de las ventas comienza a disminuir y los clientes empiezan a adquirir otros productos.

La tercera fase es la que plantea mayores desafíos. La progresiva disminución en las ventas crea un exceso de capacidad en la industria, lo que conduce a una intensificación de la competencia. Los competidores más débiles se retiran, mientras que unos pocos gigantes dominan el mercado (tal vez un líder de calidad, un líder de servicio y un líder de costos) y, principalmente, obtienen ganancias a través de grandes volúmenes y costos más bajos. A su alrededor hay una multitud de nichos de mercado, como especialistas de mercado, especialistas de producto y empresas de personalización.

La empresa no sabe si debe esforzarse por convertirse en una de las tres grandes y obtener utilidades mediante un volumen elevado y un costo bajo, o seguir una estrategia de nicho y generar ganancias mediante un volumen bajo y unos márgenes elevados. A veces, el mercado se divide en segmentos de baja y alta calidad, mientras la participación de mercado de las empresas que están en el centro se erosiona constantemente. A continuación se explica qué ha hecho el fabricante sueco de electrodomésticos Electrolux para afrontar esta situación.

Electrolux AB. A comienzos de este siglo, el fabricante sueco Electrolux se enfrentó a un mercado de aparatos electrodomésticos de rápida polarización. Empresas asiáticas de bajo costo, como Haier, LG y Samsung ejercían presión con sus precios bajos, mientras que los competidores de primera, como Bosch, Sub-Zero y Viking crecían a expensas de las marcas de gama media. El director ejecutivo de Electrolux, Hans Stråberg, decidió salir de ese punto medio al replantearse los deseos y las necesidades de sus clientes. Con este objetivo en mente, segmentó el mercado según el estilo de vida y los patrones de compra de unos 20 diferentes tipos de consumidores con la finalidad de posicionar y dirigir el amplio portafolio de marcas de la empresa, que incluye a Electrolux y los refrigeradores Frigidaire, los hornos AEG y las máquinas para café Zanussi. En la actualidad, por ejemplo, Electrolux comercializa exitosamente sus hornos de vapor entre los consumidores orientados a la salud y su lavavajillas compacto (creado originalmente para utilizarse en cocinas pequeñas) a un segmento más amplio conformado por consumidores que lavan trastos con más frecuencia. Stråberg ofrece el siguiente consejo a las empresas que quedan atrapadas en un mercado maduro: "Comiencen por analizar a los consumidores y entiendan sus necesidades latentes y los problemas que experimentan... luego armen el rompecabezas para descubrir lo que las personas realmente quieren tener. Hay que averiguar lo que la gente realmente quiere, aunque no pueda expresarlo". Electrolux se concentra ahora en la gama alta del mercado de electrodomésticos, vendiendo cocinas profesionales al segmento de consumidores de ultralujo. Con distribución y presencia en el mercado local de más de 150 países, la empresa está bien posicionada para lograr un crecimiento global, especialmente en los mercados emergentes.[47]



Fuente: IgorGolovniov/Shutterstock

<< Presionada por la competencia de los competidores de bajo costo y de gama alta, Electrolux ha abandonado su imagen de "medio camino" y ha orientado sus electrodomésticos a los diferentes estilos de vida y patrones de compra de unos 20 tipos de consumidores.

Algunas empresas abandonan los productos más débiles y se concentran en los nuevos o más rentables. Sin embargo, podrían estar ignorando el gran potencial que aún tienen muchos mercados maduros y productos antiguos. En general, las industrias que se consideraban maduras (automóviles, hoteles, taxis, relojes y cámaras) han demostrado lo contrario gracias a empresas nuevas y establecidas que revolucionaron los modelos comerciales tradicionales y encontraron formas de ofrecer un nuevo valor a los clientes.

Dos formas clave de revertir el curso de declive de una empresa son el crecimiento del mercado y la modificación del producto. Discutimos estos dos enfoques a continuación.

Crecimiento del mercado. Es posible que una empresa intente ampliar el mercado de su marca madura maximizando los dos factores que componen el volumen de ventas: el número de usuarios y la tasa de uso por usuario.

Una compañía amplía el número de usuarios mediante una o ambas de las siguientes estrategias:

- *Convertir a los no usuarios.* Este enfoque también se conoce como *estimulación primaria de la demanda*. La clave del crecimiento del transporte aéreo de mercancías fue la búsqueda constante de nuevos usuarios a los que las compañías aéreas pudieran demostrar las ventajas de utilizar este transporte en lugar del transporte terrestre.
- *Atraer a los clientes de la competencia.* Este enfoque se conoce como *estrategia de robo de cuota*. Los vendedores de pañuelos faciales Puffs siempre están cortejando a los clientes de Kleenex. Cuando Goodyear decidió vender sus neumáticos en Walmart, Sears y Discount Tire, aumentó inmediatamente su participación de mercado robando cuota a los competidores que vendían llantas en estos puntos de venta minorista.

Una empresa aumenta las tasas de uso entre los usuarios actuales a través de las siguientes estrategias:

- *Aumentar el número de ocasiones de uso*. Por ejemplo, Campbell's comenzó a promocionar sus sopas para el verano. Heinz podría recomendar usar vinagre para limpiar ventanas.
- *Aumentar el consumo en cada ocasión*. Por ejemplo, Heinz diseñó recipientes de ketchup más grandes e invertidos para facilitar a los usuarios exprimir y consumir más ketchup.
- *Crear nuevas ocasiones de uso*. Por ejemplo, GlaxoSmithKline podría promocionar el antiácido Tums como suplemento de calcio. Arm & Hammer pueden promover el uso de bicarbonato de sodio como eliminador de olores para refrigeradores y fregaderos de cocina.

Modificación del producto. Los fabricantes también tratan de estimular las ventas perfeccionando la calidad, las características o el estilo. La mejora de la calidad aumenta el rendimiento funcional mediante el lanzamiento de un producto "nuevo y mejorado". Características como el tamaño, el peso, los materiales, los suplementos y los accesorios que amplían el rendimiento, la versatilidad, la seguridad o la comodidad del producto, lo modifican. De esta manera, la mejora del estilo aumenta el atractivo estético del producto.

Cualquiera de estas mejoras atrae la atención del consumidor. En el espacio altamente competitivo de la fotografía digital, Shutterfly ha aumentado sus ingresos anuales a más de mil millones de dólares, al convertir las imágenes digitales de los clientes en artículos tangibles: libros de fotos, calendarios, tarjetas de felicitación, invitaciones de boda, calcomanías para paredes y más.

Asimismo, la industria del papel está haciendo frente a los desafíos de la era digital. La industria reconoce que mientras algunos consumidores prefieren leer, almacenar o compartir documentos impresos, debe proporcionar una solución que sea lo más ecológica posible. Los proveedores han trabajado para desarrollar una cadena de suministro más respetuosa con el medio ambiente a partir de plantones y reforestación, así como adoptando una producción de pasta y papel más ecológica, reciclando y reduciendo su huella de carbono. Tales esfuerzos son cruciales para el éxito y hasta para la supervivencia. Debido al auge del correo electrónico, los pagos de facturas en línea y otros desarrollos digitales, el mayor fabricante de sobres National Envelope cerró después de varios años de disminución de las ventas, mientras que el proveedor líder de medidores postales Pitney Bowes amplió sus operaciones digitales.

ETAPA DE DECLINACIÓN

Las ventas disminuyen por diversas razones, como los avances tecnológicos, los cambios en los gustos de los consumidores y el aumento de la competencia nacional y extranjera. Todos estos factores provocan un exceso de capacidad, un aumento de los recortes de precios y una erosión de los beneficios. El declive es lento, como ocurrió con las máquinas de coser y los periódicos, o rápido, como sucedió con los disquetes y los cartuchos de ocho pistas. Las ventas caen a cero o se petrifican en un nivel bajo. Estos cambios estructurales son diferentes de un declive a corto plazo derivado de una crisis de marketing de algún tipo.

Conforme las ventas y las ganancias disminuyen, ciertas empresas se retiran del mercado. Las que permanecen reducen el número de productos que ofrecen, abandonan los segmentos de mercado más pequeños y los canales de distribución más débiles, recortan el presupuesto de marketing y rebajan aún más los precios. A menos que existan razones poderosas para hacerlo, conservar un producto débil suele ser muy costoso para la empresa. La Encyclopaedia Britannica dejó de producir su famoso conjunto de enciclopedias cuando los

consumidores consideraron que podían obtener el mismo contenido en otro lugar, a un precio mucho más bajo o sin costo alguno. La empresa se recuperó al enfocarse en el mercado educativo en línea. Al valorar la antigua misión de esta organización de llevar conocimiento experto al público general, más de la mitad de los estudiantes y maestros estadounidenses tienen acceso a algunos contenidos de Britannica.[48]

Ante un mercado en declive, muchas empresas se enfocan en cosechar o despojarse de los productos más fuertes y eliminar los débiles.

Cosecha y desinversión. Las estrategias de cosechar y desinvertir son muy diferentes. **Cosechar** exige una reducción gradual de los costos del producto o del negocio, al mismo tiempo que se intenta mantener las ventas. El primer paso consiste en reducir los costos de investigación y desarrollo, además, de la inversión en planta y maquinaria. Asimismo, la empresa reduce la calidad del producto, el tamaño de la fuerza de ventas, los servicios marginales y los gastos de publicidad, de ser posible sin que los clientes, la competencia y los empleados se enteren de lo que está ocurriendo. Cosechar resulta muy difícil en la práctica, aunque diversos productos maduros requieren de esta estrategia, ya que así aumentan sustancialmente los flujos de caja actuales de la empresa.[49]

Cuando una empresa decide **dejar de invertir** en un producto que tiene buena distribución y potencial de beneficios, posiblemente pueda venderlo a otra empresa. Algunas organizaciones se especializan en la adquisición y revitalización de marcas "huérfanas" o "fantasmas", que las grandes empresas quieren vender porque han entrado en quiebra, como Linens´n Things, los cafés Folgers y Brim, el analgésico Nuprin y los champús Salon Selectives. Estas empresas buscan obtener beneficios de la consciencia de marca que aún existe en el mercado para desarrollar una estrategia de revitalización. Por ejemplo, Reserve Brands compró Eagle Snaks, en parte, porque la investigación demostró que seis de cada diez adultos estadounidenses recordaban la marca, lo que llevó a su director ejecutivo a señalar que: "Hoy en día se necesitarían entre 300 y 500 millones de dólares para crear esa clase de consciencia de marca".[50]

Si la empresa no encuentra compradores debe decidir si liquida la marca en forma rápida o lenta. También resolver cuánto inventario y qué servicios conservará para atender a los clientes antiguos. Por ejemplo, cuando Harley-Davidson descontinuó su marca Buell de motocicletas deportivas, continuó brindando apoyo a los propietarios actuales de Buell.

Eliminación de productos débiles. Además de no ser rentables, los productos débiles consumen una cantidad desproporcionada del tiempo de la gerencia, requieren ajustes frecuentes de precios e inventario, incurren en una configuración costosa para lo que, generalmente, son tiradas de producción cortas, atraen la atención de la publicidad y la fuerza de ventas, que se emplearían mejor para hacer productos saludables, además proyectan una sombra negativa sobre la imagen de la empresa. Asimismo, mantenerlos retrasa la búsqueda agresiva de productos de reemplazo, lo que crea una mezcla de productos desequilibrada, con muchos productos de ayer y pocos de mañana.

Reconociendo estos inconvenientes, General Motors decidió abandonar las tambaleantes líneas Saturn, Oldsmobile, Pontiac y Hummer. El abandono de marcas tradicionales siempre es una decisión difícil porque la compañía esencialmente está cancelando años y, a menudo, décadas de esfuerzos de construcción de marca. Por lo tanto, la decisión de eliminar productos de bajo rendimiento no debe tomarse a la ligera y acarrea implicaciones tanto a corto como a largo plazo para la empresa.

Lamentablemente, la mayoría de las compañías no han desarrollado una política para el manejo de productos envejecidos. La primera tarea es establecer un sistema para identificarlos. Numerosas empresas designan un comité de revisión de productos con representantes de marketing, investigación y desarrollo, fabricación y finanzas, que estudia toda la información disponible y formula una recomendación para cada producto: dejarlo como está, modificar su estrategia de marketing o abandonarlo.[51]

Ciertas empresas abandonan los mercados en declive antes que otras. Mucho depende de la altura de las barreras de salida en la industria. Cuanto más bajas sean las barreras, más fácil será para las empresas abandonar el sector y más tentador les resultará a las compañías restantes quedarse y atraer a los clientes de las empresas que se retiran. Procter & Gamble se mantuvo en el negocio del jabón líquido en declive y mejoró sus ganancias a medida que otros se retiraban.

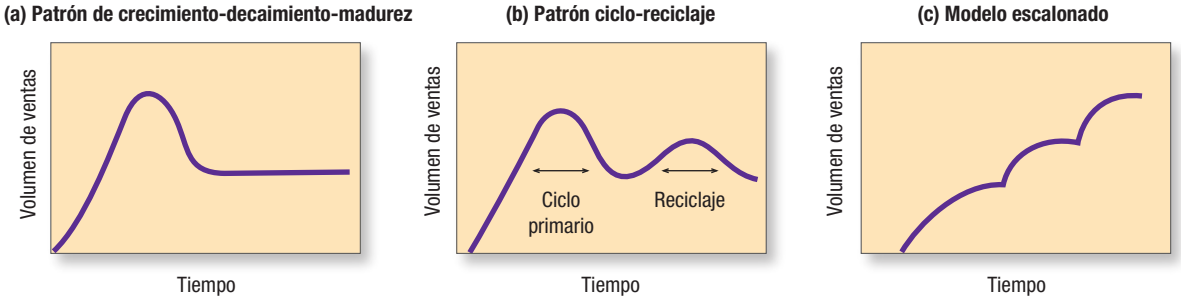
Asimismo, la estrategia adecuada depende del atractivo relativo de la industria y de la fuerza competitiva de la empresa en el sector. Una empresa de un sector poco atractivo que posea una fuerza competitiva debería considerar la posibilidad de reducir selectivamente sus inversiones. Una compañía en una industria atractiva que tiene una fuerza competitiva debería plantearse fortalecer su inversión. Las empresas que reestructuran o rejuvenecen con éxito un producto maduro lo hacen añadiéndole valor.

MODELOS ALTERNATIVOS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

La teoría del ciclo de vida del producto tiene sus detractores, quienes afirman que los patrones del ciclo de vida son demasiado variables en forma y duración para ser generalizados y que los especialistas en marketing rara vez saben en qué etapa se encuentra su producto. Un producto parece maduro cuando en realidad ha alcanzado una meseta antes de otro auge. Los críticos afirman que, en lugar de un curso

FIGURA **17.3**

Patrones comunes del ciclo de vida del producto.



inevitable, el patrón del ciclo de vida del producto es el resultado autocumplido de las estrategias de marketing y que un marketing hábil, de hecho, conduce a un crecimiento continuo.[52]

No todos los productos exhiben un patrón de ciclo de vida del producto en forma de campana.[53] En la Figura 17.3 se muestran tres patrones alternativos comunes. La Figura 17.3(a) muestra un *patrón de crecimiento-decaimiento-madurez*, característico de los pequeños electrodomésticos de cocina, como las panificadoras y los hornos tostadores. Las ventas crecen rápidamente cuando el producto se introduce por primera vez y, luego, caen a un nivel "congelado" sostenido por los adoptadores tardíos que compran el producto por primera vez y los adoptadores tempranos que lo reemplazan. El *patrón de ciclo-reciclaje* de la Figura 17.3(b) describe las ventas de nuevos medicamentos. La compañía farmacéutica promociona agresivamente su nuevo fármaco, produciendo el primer ciclo. Más tarde, las ventas comienzan a disminuir y otro impulso de promoción produce un segundo ciclo (generalmente, de menor magnitud y duración). Otro patrón común del ciclo de vida del producto es el *patrón escalonado* que se muestra en la Figura 17.3(c). En este caso, las ventas pasan por una sucesión de ciclos de vida que reflejan el descubrimiento de nuevas características, usos o usuarios del producto. Las ventas de nailon mostraron un patrón escalonado clásico debido a los muchos usos nuevos (paracaídas, camisas, alfombras, velas de botes y neumáticos de automóviles) descubiertos con el tiempo.[54]

Existen dos categorías especiales de ciclos de vida del producto: modas y tendencias.

- Una **moda** es "impredecible, de corta duración y sin importancia social, económica y política". Una empresa saca provecho de una moda como los zuecos Crocs, las muñecas Elmo TMX y los regalos y juguetes Pokémon, pero hacerlo requiere suerte y un buen momento. Las modas llegan rápidamente a la vista del público, se adoptan con gran entusiasmo, pronto alcanzan su punto máximo y declinan de forma veloz. Su ciclo de aceptación es corto y atraen solo a un número limitado de seguidores que buscan emoción o quieren distinguirse de los demás. Es fundamental tener en cuenta que, en oportunidades, es difícil saber si un producto es una moda pasajera o no. Por ejemplo, las cámaras GoPro se han referido con frecuencia como una moda pasajera, pero se han mantenido.
- Una **tendencia** es una dirección o secuencia de eventos con impulso y durabilidad. Son más predecibles y duraderas que las modas; revelan la forma del futuro y proporcionan una dirección estratégica. Una tendencia hacia la concientización sobre la salud y la nutrición ha traído consigo una mayor regulación gubernamental y publicidad negativa para las empresas que venden alimentos poco saludables. Macaroni Grill renovó su menú para incluir más ofertas bajas en calorías y grasas después de que *The Today Show* llamara a su sándwich de pollo y alcachofas "el equivalente calórico de 16 *fudgesicles*" y Men's Health declarara sus ravioles de postre de 1 630 calorías como el "peor postre en Estados Unidos".[55]



Fuente: The Photo Works/Alamy Stock Photo

>>Las toallitas desinfectantes Clorox son una de las últimas innovaciones en la evolución del mercado de las toallas de papel.

Las empresas requieren visualizar el camino evolutivo de un mercado a medida que se ve afectado por nuevas necesidades, competidores, tecnologías, canales y otros desarrollos, además, de cambiar el posicionamiento de productos y marcas para mantener el ritmo.[56] Al igual que los productos, los mercados evolucionan a través de cuatro etapas: surgimiento, crecimiento, madurez y declive. Considere la evolución del mercado de las toallas de papel. Originalmente, las amas de casa usaban paños de cocina, toallas de algodón y lino en sus cocinas. Luego, una empresa papelera que buscaba nuevos mercados desarrolló toallas de papel, cristalizando un mercado latente al que ingresaron otros fabricantes. El número de marcas creció y creó una fragmentación del mercado. El exceso de capacidad de la industria llevó a los fabricantes a buscar nuevas funciones. Un fabricante, al escuchar a los consumidores quejarse de que las toallas de papel no eran absorbentes, introdujo toallas "absorbentes" y aumentó su participación en el mercado. Los competidores produjeron sus propias

versiones de toallas de papel absorbente y el mercado se fragmentó nuevamente. Un fabricante introdujo una toalla "superresistente" que pronto fue copiada. Otro introdujo una toalla "sin pelusa", posteriormente, copiada. Una siguiente innovación fueron las toallitas que contenían un agente de limpieza (como las toallitas desinfectantes Clorox) que son específicas para la superficie (madera, metal o piedra). Por lo tanto, impulsadas por la innovación y la competencia, las toallas de papel evolucionaron de un solo producto a uno con varias absorbencias, resistencias y aplicaciones.

VISIÓN DE **marketing**

Estrategias de crecimiento del retador del mercado

Muchos competidores del mercado han ganado terreno y hasta superado al líder. Los retadores establecen grandes aspiraciones, mientras que los líderes del mercado son víctimas de hacer negocios como de costumbre. Sin embargo, no todos los retadores tienen éxito en su búsqueda de ganar posición en el mercado.

Para aumentar sus posibilidades de éxito, un retador del mercado primero debe definir su objetivo estratégico, que suele ser aumentar la cuota de mercado. Luego, debe decidir a quién atacar. Una opción es ir contra el líder del mercado. Esta es una estrategia de alto riesgo, pero potencialmente rentable y tiene sentido si el líder no está sirviendo bien al mercado. Alternativamente, un retador ataca a empresas de su propio tamaño que tienen un desempeño deficiente y están subfinanciadas. Estas compañías tienen productos obsoletos, cobran precios excesivos o no logran satisfacer a los clientes de otras formas. Asimismo, un retador ataca a pequeñas empresas locales y regionales. Por ejemplo, numerosos bancos importantes crecieron hasta alcanzar su tamaño actual engullendo a bancos regionales más pequeños. Por último, es posible que un retador no ataque a una empresa específica, sino que altere a toda una industria que no aborda adecuadamente las necesidades de los clientes. Empresas como Amazon, Uber y Airbnb han tenido éxito al interrumpir todas sus industrias.

Con oponentes y objetivos claros, un retador podría adoptar diferentes estrategias para lograr sus objetivos. A continuación, se describen cinco estrategias de este tipo: ataque frontal, de flanco, de cerco, de evasión y de guerrilla.

- ***Ataque frontal.*** En un ataque frontal puro, el atacante debe igualar el producto, la publicidad, el precio y la distribución de su oponente. El principio de la fuerza plantea que el ganador será quien posea los recursos más sólidos. Un ataque frontal modificado, como la reducción de precios, podría funcionar si el líder del mercado no contraataca y el competidor es capaz de convencer al público de que su producto es tan bueno como el del líder. Helene Curtis es una empresa experta en persuadir a los consumidores de que sus marcas, como Suave y Finesse, tienen calidad similar y mejor valor que las marcas más costosas.
- ***Ataque de flancos.*** La estrategia de ataque de flancos es otro nombre aplicado a la acción de identificar los cambios que están generando vacíos susceptibles de satisfacerse con nuevos desarrollos. Este ataque es particularmente atractivo para un retador con menos recursos que el líder y ofrece más probabilidades de éxito que los ataques frontales. Las principales empresas de comunicaciones, como Verizon y AT&T, perdieron ventas en el mercado especializado, pero de rápido crecimiento, de los teléfonos inteligentes de prepago cuando empresas más pequeñas como Boost Mobile, Virgin Mobile y MetroPCS ofrecieron precios más bajos y una mayor selección. Otra estrategia de ataque de flancos consiste en satisfacer necesidades insatisfechas del mercado. Al montar un ataque geográfico, el retador apunta a áreas donde el oponente tiene un rendimiento bajo.
- ***Ataque de cerco.*** El cerco es un intento por conquistar buena parte del territorio enemigo mediante el lanzamiento de una gran ofensiva desde diversos frentes. Este ataque tiene sentido cuando el retador cuenta con más recursos que el líder. En la época en que libraba una encarnizada batalla con Microsoft, un rival mucho mayor, Sun Microsystems concedió licencias de su *software* Java a cientos de empresas y miles de desarrolladores de *software* para todo tipo de dispositivos de consumo. Cuando la electrónica de consumo comenzó a digitalizarse, Java empezó a aparecer en una amplia gama de aparatos.
- ***Ataque evasivo.*** Pasar por alto al enemigo para atacar mercados más fáciles ofrece tres líneas de enfoque: diversificarse en productos no relacionados y en nuevos mercados geográficos, además de dar un salto hacia nuevas tecnologías. Durante las "guerras de los refrescos de cola", Pepsi usó una estrategia de evasión contra Coca-Cola al lanzar el agua embotellada Aquafina a nivel nacional antes de que Coca-Cola lanzara su marca Dasani, comprando el gigante de jugo de naranja Tropicana y adquiriendo Quaker Oats Company, propietaria de la bebida deportiva líder del mercado Gatorade.
- ***Ataque de guerrilla.*** El ataque de guerrilla consiste en lanzar ofensivas intermitentes de corto alcance, convencionales y no convencionales, como recortes selectivos de precio, intensos bombardeos promocionales y esporádicas acciones legales para hostigar al adversario y con el tiempo garantizar puntos de apoyo permanentes. Las campañas de guerrillas son costosas, aunque menos que las frontales, de cerco o de flancos, pero casi siempre deben estar respaldadas por un ataque más fuerte para vencer al oponente.

(*Continúa*)

Visión de marketing (*Continuación*)

Cualquier aspecto del programa de marketing sirve como base para el ataque, incluidos productos de menor precio o con descuentos, productos y servicios nuevos o mejorados, una variedad más amplia de ofertas y estrategias de distribución innovadoras. El éxito de un retador depende de la combinación de varias estrategias específicas para mejorar su posición con el tiempo. Una vez que tiene éxito, una marca desafiante debe mantener una mentalidad competidora aunque se convierta en líder del mercado, siempre destacando la forma en que hace las cosas de manera diferente.[57]

Resumen

1. Evaluar las oportunidades de crecimiento involucra dos consideraciones principales: identificar los tipos de productos y mercados en los que una empresa debe enfocarse; además, de administrar la estrategia de crecimiento de productos y mercados a lo largo del tiempo.
2. El crecimiento del mercado se logra mediante cuatro estrategias centrales que definen las oportunidades de mercado para una empresa en términos de productos, así como mercados actuales y nuevos. Una empresa sigue una o más de las cuatro estrategias de crecimiento de producto-mercado: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y diversificación.
3. Una empresa crece de dos maneras: aumentando la producción y mejorando internamente los ingresos y las ganancias (un enfoque comúnmente denominado crecimiento orgánico) o basándose en fusiones y adquisiciones. Las estrategias de penetración y desarrollo del mercado siguen el camino del crecimiento orgánico, mientras que el desarrollo y la diversificación de productos pueden implicar un crecimiento orgánico, así como un crecimiento mediante fusiones y adquisiciones.
4. Las empresas con participaciones bajas en el mercado total se vuelven muy rentables si se dirigen a mercados pequeños de poco o ningún interés para las empresas más grandes. Apuntar a nichos de mercado permite a las empresas conocer a sus clientes objetivo y satisfacer sus necesidades mejor que otras empresas al ofrecer un valor superior.
5. Al tratar de expandir el tamaño total del mercado, una empresa también debe defender activamente su posición actual en el mercado. La estrategia defensiva particular elegida depende de las necesidades de los clientes objetivo de la compañía, los recursos y las metas de la empresa, así como sus expectativas sobre cómo reaccionarán los competidores.
6. Los productos pasan por diferentes etapas a lo largo del tiempo y en cada una enfrentan diversos desafíos y oportunidades que requieren variadas estrategias y tácticas de marketing. Las cuatro etapas distintas del ciclo de vida del producto son introducción: crecimiento, madurez y declinación. La mayoría de los productos hoy en día se encuentran en la etapa de madurez.
7. La etapa de introducción está caracterizada por un crecimiento lento y ganancias mínimas. Si tiene éxito, el producto entra en una etapa de crecimiento marcada por un rápido aumento de las ventas y las ganancias. En la etapa de madurez, el crecimiento de las ventas se desacelera y las utilidades se estabilizan. Finalmente, el producto entra en una etapa de declinación. Entonces, la tarea de la empresa es identificar los productos verdaderamente débiles y eliminarlos gradualmente con un impacto mínimo en las ganancias, los empleados y los clientes de la compañía.
8. No todos los productos exhiben un patrón de ciclo de vida del producto en forma de campana. Para ganar y defender su posición en el mercado, las empresas requieren visualizar el camino evolutivo de un mercado y la forma en que es probable que se vea influido por las nuevas necesidades de los clientes, los competidores, la tecnología, los canales y otros desarrollos.

LECCIONES DE **marketing**

Airbnb

Cuando los graduados de la School of Design de Rhode Island, Brian Chesky y Joe Gebbia, luchaban por pagar el alquiler en el 2007, hicieron una lluvia de ideas para ganar algo de dinero extra. Se les ocurrió alquilar tres camas inflables en su apartamento y también ofrecer el desayuno a la mañana siguiente. En ese momento, los hoteles cercanos comenzaban a agotarse debido a la próxima gran conferencia de diseño en su vecindario. Chesky y Gebbia crearon un sitio web llamado airbedandbreakfast.com para anunciar su experiencia improvisada de alojamiento y



Fuente: M4OS Photos/Alamy Stock Photo

desayuno. Poco después, tres huéspedes reservaron una estadía en su apartamento por 80 dólares. El éxito de esta noche inspiró a la pareja a unirse con un antiguo compañero de cuarto, Nathan Blecharzyk, convirtiendo la idea en un negocio.

En su primer año, Airbnb apuntó a conferencias con una asistencia superior a la cantidad de habitaciones de hotel cercanas disponibles. A partir de la conferencia South by Southwest del 2008 en Austin, Texas, Airbnb intentó despertar el interés obteniendo cobertura de blogs en línea. Chesky utilizó esta conferencia para probar y mejorar su producto. Inicialmente, Airbnb se modeló a sí mismo como un sitio de anuncios, similar a Craigslist, en lugar de un mercado en línea. Los anfitriones del lugar que Chesky reservaba se ofrecieron a recogerlo en el aeropuerto y le prepararon una cena. Chesky se dio cuenta de que el modelo no era ideal cuando los anfitriones le preguntaron con torpeza cuándo les pagaría la estadía. A partir de ese momento, el sitio web de Airbnb se convirtió en el medio de pago del arrendatario; la compañía se quedaba con una pequeña comisión. Además, los clientes le dijeron a Airbnb que estarían interesados en los listados generales de disponibilidad incluso cuando no hubiera eventos. En consecuencia, Airbnb permitió a los anfitriones publicar sus propiedades en cualquier instante.

Con el asesoramiento de Y Combinator, una incubadora de empresas emergentes, Airbnb llevó su oferta a Nueva York en el 2009. Esta ciudad era un lugar ideal para que la empresa comenzara debido a los altos precios de los hoteles. Airbnb empezó con un pequeño grupo de inquilinos y anfitriones habituales. Los fundadores realizaban frecuentes viajes a la ciudad para recibir retroalimentación sobre el sistema. Usando dicha retroalimentación, Airbnb comenzó a invertir sus recursos en crear consciencia sobre su producto. Por ejemplo, se dio cuenta de que muchos anfitriones utilizaban cámaras de teléfonos para publicar fotos básicas de sus propiedades en el sitio web. En respuesta, Airbnb alquiló una cámara de calidad profesional y tomó fotografías de alta definición de las propiedades para darles una buena imagen. Comprobaron de que las imágenes profesionales de los lugares multiplicaban por más de tres las probabilidades de que se alquilaran. También animó a sus anfitriones y arrendatarios a publicar sus experiencias en las redes sociales, fomentando una relación entre el creciente número de anfitriones y huéspedes. Poco después, el número de inquilinos y anfitriones creció espectacularmente en Nueva York, mientras Airbnb empezó a expandirse a las principales ciudades del mundo.

El rápido éxito de Airbnb le ayudó a atraer capital de riesgo. Luego de la inversión inicial de 20 000 dólares de Y Combinator en el 2009, ese mismo año, Airbnb recaudó 600 000 dólares en financiamiento de Sequoia Capital para continuar expandiendo sus operaciones tanto a nivel nacional como global. Un año después, Airbnb recaudó 7.2 millones de dólares adicionales en capital de riesgo de Greylock Partners. Al año siguiente, se hizo de 112 millones de dólares de Andreessen Horowitz y logró una valoración de mil millones de dólares. Impulsada por el capital de riesgo, Airbnb estaba disponible en 89 países y alcanzó más de un millón de noches reservadas en menos de tres años después del lanzamiento.

A medida que Airbnb crecía rápidamente, la empresa se enfrentaba a una competencia cada vez más intensa. Específicamente, tuvo tres tipos principales de competidores. Los primeros fueron los sitios web imitadores. Después del éxito inicial de Airbnb, más de 500 sitios web, como Wimdu y Airizu, intentaron imitar los servicios de la empresa y vender sus sitios web a diferentes inversores. El segundo tipo de competidor fue el alquiler vacacional. Compañías estadounidenses como HomeAway, VRBO (Alquileres de vacaciones por propietario) y FlipKey ofrecían casas de alquiler de vacaciones pagadas dirigidas a familias con alojamientos más exclusivos. El tercer competidor estaba integrado por los sitios web de hoteles como Travelocity, Hotels.com y Booking.com, que proporcionaban a los clientes un fácil acceso a hoteles más pequeños, así como a un inventario de habitaciones con descuento de hoteles más grandes.

A pesar de la creciente competencia, Airbnb logró continuar con su rápido crecimiento. Su éxito se atribuye a varios factores clave. La empresa ofrece una diversa selección de propiedades ubicadas en todo el mundo y sus precios, a diferencia de los hoteles, no se ven afectados por los costos variables. Los huéspedes navegan fácilmente a través de las propiedades enumeradas en el sitio web. Airbnb diseñó su página de Internet para ofrecer una experiencia de reserva optimizada, mientras los huéspedes de confianza tienen acceso a una función de reserva instantánea, disponible después de una estadía exitosa. Asimismo, Airbnb ha tomado medidas para remediar las preocupaciones comunes tanto de los anfitriones como de los huéspedes. Con este fin, implementó un programa de "Garantía para el anfitrión" para asegurar que reciban un reembolso si los huéspedes dañan sus propiedades. Airbnb también brinda atención al cliente las 24 horas, los 7 días de la semana, tanto para huéspedes como para anfitriones, resolviendo rápidamente cualquier problema que surja. Además, se beneficia del efecto red. Cuantos más usuarios tiene Airbnb, más inclinada está la gente a publicar su propiedad para alquilarla. Por otro lado, los huéspedes que tienen buenas experiencias son más propensos a anunciar su propia propiedad. Esto crea un ciclo de retroalimentación positiva que ayuda a Airbnb a aumentar la cantidad de huéspedes, anfitriones y transacciones.

El exclusivo servicio de alquiler a corto plazo de Airbnb ha revolucionado por completo la industria hotelera. Los precios competitivos y la amplia disponibilidad de ubicaciones, respaldados por el efecto de red, lo han convertido en una alternativa atractiva a las habitaciones de hotel tradicionales y los alquileres vacacionales. La compañía reportó más de 3 700 millones de dólares en ingresos durante el 2019. Airbnb también comenzó a diversificar su lista de servicios al anunciar Airbnb Plus, que ofrece una selección de casas bien equipadas y de alta calidad con anfitriones conocidos por sus excelentes reseñas y su atención a los detalles, además de Beyond by Airbnb, que ofrece viviendas de lujo y un servicio de planificación de viajes que combina experiencias personalizadas con alojamientos de lujo.[58]

Preguntas

1. ¿Cuáles fueron los factores clave que contribuyeron al éxito de mercado de Airbnb?
2. ¿Cómo pudo Airbnb crear y mantener una ventaja competitiva?, ¿cuáles son los puntos de paridad y los puntos de diferencia de Airbnb?
3. En el futuro, ¿qué debe hacer Airbnb para mantener su ventaja competitiva?, ¿cómo puede ganar y defender su posición en el mercado?

LECCIONES DE
marketing

American Express



Fuente: imageBROKER/Alamy Stock Photo

American Express es una de las marcas más respetadas del mundo, conocida mundialmente por sus tarjetas de crédito, servicios de viajes y financieros. Comenzó como una empresa de transporte urgente en el siglo XIX, creció hasta convertirse en una compañía de servicios de viajes y, finalmente, evolucionó hasta volverse una empresa de pagos global asociada a fuertes imágenes de marca: prestigio, confianza, seguridad, servicio al cliente, aceptabilidad internacional e integridad.

American Express creó el primer "cheque de viaje" aceptado internacionalmente en 1891, que utilizaba el mismo sistema de seguridad de firma y garantías de cambio que se emplea hoy en día. En 1958, American Express emitió su primera tarjeta de crédito, una tarjeta que exigía a los clientes el pago de los saldos pendientes, a diferencia de la deuda renovable posible con las tarjetas de crédito. American Express cobraba una cuota anual más alta que sus competidores para crear una sensación de prestigio y fomentar el sentido de pertenencia. En 1967, un tercio de los beneficios totales de la empresa procedían de su negocio de tarjetas de crédito, mientras la tarjeta American Express superaba a la Travelers Cheque para convertirse en el símbolo más visible de la empresa.

En las décadas de 1960 y 1970, American Express intensificó sus esfuerzos de marketing en respuesta a la fuerte competencia de Master Charge (ahora MasterCard) y Bank-Americard (que más tarde se convertiría en Visa). A principios de la década de 1970, la agencia de publicidad Ogilvy & Mather creó la ahora famosa "Don't Leave Home Without It" ("No salga de casa sin ella"), como una frase publicitaria de "sinergia". En 1974 apareció, por primera vez, el hoy en día familiar logotipo del rectángulo azul con las palabras American Express impresas en blanco.

Numerosas personas percibían las tarjetas American Express como un símbolo de estatus que representaba éxito y logro. La empresa llamaba a los titulares de las tarjetas "miembros" e imprimía en ellas el año en que habían obtenido la membresía, lo que daba la sensación de formar parte de un club. American Express mantuvo su imagen de exclusividad a través de su publicidad, un impecable servicio al cliente y promociones y eventos de élite.

Durante la década de 1980, American Express adquirió una serie de empresas, como Lehman Brothers, Kuhn Loeb Inc. y E. F. Hutton & Co., lo que le permitió expandirse a una variedad de categorías financieras, como servicios de corretaje, banca y seguro. Sin embargo, la empresa tuvo dificultades para integrar estas amplias ofertas financieras y se deshizo de muchas de sus participaciones a principios de la década de 1990. La nueva American Express, más ligera, se centró en sus competencias básicas: tarjetas de crédito y débito, cheques de viaje, servicios de viaje, bancarios y financieros selectos. Además, American Express aumentó la cantidad de comercios que aceptaban sus tarjetas (Walmart fue uno de ellos) y desarrolló nuevas ofertas de tarjetas, incluidas las de marca compartida. Para comunicar la transformación que había tenido lugar durante la década de 1990, la empresa lanzó una campaña publicitaria corporativa llamada "Do More" ("Haz más").

Estos esfuerzos ayudaron a American Express a competir con Visa y MasterCard. Además, la compañía renombró su división de servicios para pequeñas empresas como "OPEN: The Small Business Network" y agregó beneficios como pagos flexibles, así como ofertas especiales, asociaciones y recursos para pequeñas empresas. John Hayes, director de marketing de American Express, explicó la lógica detrás del desarrollo de una marca separada para pequeñas empresas: "Los propietarios de pequeñas empresas son fundamentalmente diferentes de las personas que trabajan para grandes empresas. Se caracterizan por una mentalidad compartida; viven y respiran el negocio en el que están. Creemos que es importante que esta área tenga su propia identidad".

A principios de siglo, American Express presentó dos nuevas y revolucionarias tarjetas de crédito: Blue y Centurion Black. Blue contenía un chip integrado que aumentaba la seguridad en Internet y estaba dirigida a consumidores más jóvenes, conocedores de la tecnología, con una imagen moderna y sin cuota anual. La tarjeta Black, por otro lado, estaba dirigida a clientes más selectos que gastaban más de 150 000 dólares al año y deseaban comodidades como un servicio de conserjería personal de tiempo completo e invitaciones a eventos exclusivos. Asimismo, la empresa amplió su programa Membership Rewards, que en aquel momento era el mayor programa de recompensas basado en tarjetas del mundo. Los titulares podían canjear puntos por viajes, ocio, cheques regalo y otras ofertas predeterminadas.

En respuesta, Visa y MasterCard aumentaron la presión competitiva. Visa se hizo con las tarjetas cheque, que eran tarjetas de débito que sustraían el dinero de las compras directamente de la cuenta bancaria del titular. MasterCard también ganó popularidad cuando creó la campaña publicitaria "Priceless", que se convirtió en un punto de referencia omnipresente en la cultura popular. Sin embargo, American Express obtuvo una gran victoria legal contra Visa y MasterCard en el 2004, cuando el Tribunal Supremo dictaminó que podía establecer relaciones con todos y cada uno de los bancos, algo que los tecnicismos le habían impedido hacer antes. En los tres años siguientes, American Express se asoció con bancos como

MBNA, Citigroup, UBS y USAA. También lanzó un puñado de campañas de marketing y eslóganes a lo largo de la década del 2000 para aumentar el número de miembros. La campaña "My Life. My Card" ("Mi vida. Mi tarjeta"), protagonizada por famosos como Robert De Niro, Ellen DeGeneres y Tiger Woods, y la campaña "Are you a Cardmember?" ("¿Eres socio?"), actuó como un llamado a la acción para unirse a American Express.

Las cosas empeoraron cuando la economía global colapsó en el 2008 y afectó significativamente los resultados financieros de American Express. Con el fin de impulsar el crecimiento, American Express se había desviado de su estrategia central de dirigirse a consumidores ricos y de bajo riesgo y, en cambio, se centró en aumentar la membresía independientemente de sus calificaciones. A estos nuevos titulares se les permitió mantener un saldo y pagar solo los intereses, una política que eventualmente resulta en incumplimientos de pagos, facturación más débil y mayores pérdidas crediticias. A medida que el mundo se recuperaba lentamente de la crisis económica, American Express se levantó más rápidamente que la mayoría de las compañías de servicios financieros y de tarjetas de crédito. Volvió a centrarse en una base de clientes acaudalados y cerró muchas de sus cuentas incobrables. La compañía impulsó más tarjetas que tenían una tarifa anual, amplió su enfoque de marketing para atraer nuevos clientes adinerados y cortejó a las pequeñas empresas con recompensas incrementadas y nueva tecnología.

A medida que una nueva generación de consumidores entra en el mercado, American Express se enfrenta al reto de seguir siendo relevante. Históricamente, su éxito se ha debido en gran parte a su servicio al cliente. Los representantes ayudan a los clientes a elegir viajes, recomendar los mejores restaurantes y reservar entradas para espectáculos y eventos deportivos. Sin embargo, con el avance de la tecnología y las aplicaciones especializadas, cada vez menos clientes recurren a estos servicios. Además, la mayoría de los *millennials*, que son la próxima ola de clientes de tarjetas de crédito, no están interesados en los servicios de asistencia en viajes y conserjería: utilizan Kayak, Airbnb, TripAdvisor y OpenTable. Asimismo, las empresas financieras competidoras, sobre todo Chase y Citibank, han ofrecido tarjetas de crédito hechas a la medida del creciente grupo demográfico *millennial*. Para hacer frente a estos retos, American Express ha incrementado las bonificaciones por suscripción, ha aumentado las recompensas por gastos y ha ofrecido ventajas como el crédito Uber, que se dirigen directamente a los *millennials*. También está rediseñando muchas de sus tarjetas para que parezcan más elegantes, con el fin de satisfacer el deseo de la generación del milenio por expresar su personalidad en lugar de su riqueza y estatus.

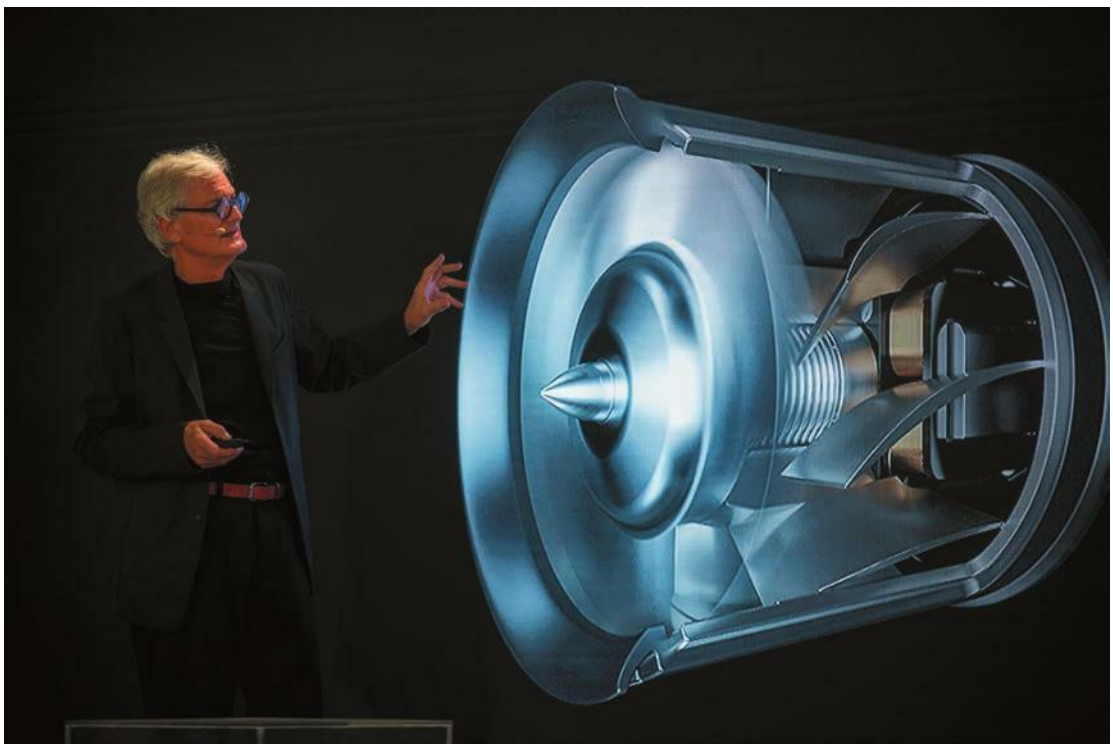
Para hacer frente a una competencia en rápido crecimiento, American Express cuenta con una importante ventaja: la sólida marca que la empresa ha desarrollado y cultivado a lo largo de los años. *Bloomberg Businessweek* e Interbrand sitúan a American Express entre las 25 "marcas más valiosas del mundo" año tras año, *Fortune* considera a American Express una de las "empresas más admiradas" y J.D. Powers la califica con frecuencia como la mejor empresa de tarjetas de crédito de Estados Unidos. Estos resultados son un testimonio no solo de la constante innovación de la empresa en el desarrollo de productos y marketing, sino también de su compromiso por ofrecer a los clientes un servicio excepcional en cualquier parte del mundo.[59]

Preguntas

1. Evalúe a American Express en términos de sus competidores. ¿Cómo ha cambiado su posicionamiento a lo largo del tiempo?, ¿dónde enfrenta American Express la mayor competencia?
2. Evalúe la integración de los distintos negocios de American Express. ¿Qué recomendaciones haría para maximizar la contribución a los fondos propios de todas sus unidades de negocio?
3. ¿Cómo debe posicionar American Express sus ofertas para atraer y retener nuevos clientes?, ¿cuál es la ventaja clave que debe enfatizar al posicionar su marca?

CAPÍTULO 18

Desarrollo de nuevas ofertas de mercado



La empresa homónima de James Dyson ha logrado un gran éxito al combinar el atractivo estético con la innovación tecnológica y la investigación rigurosa, logrando reinventar la forma en que funcionan las aspiradoras, los ventiladores y los secadores de cabello.

Fuente: Michael Nagle/ Bloomberg Getty Images

El desarrollo de nuevas ofertas determina el futuro de la empresa. Sin invertir en ello, una compañía está destinada a depender de la adquisición de nuevos productos creados por otras empresas para garantizar un crecimiento sostenido. Este desarrollo es el motor que impulsa el éxito de una organización, lo que le permite desafiar las normas de la industria y aplicar soluciones creativas que atraigan y deleiten a los clientes. Sin duda, una empresa que entiende cómo dar forma no solo a su propio futuro, sino también al de sus clientes, es Dyson Corporation.

>>> La compañía Dyson se creó en 1991 después de que su fundador, James Dyson, se frustrara por lo pronto que su aspiradora perdió succión. Rápidamente encontró el problema: la bolsa de la aspiradora se bloqueaba rápidamente con el polvo, lo que restringía el flujo de aire y reducía la succión. Dyson se dio cuenta de que esto no era solo un problema con su aspiradora, sino una falla en la forma en que se diseñaron todas las aspiradoras. Decidido a resolver el problema y crear una máquina que "nunca pierda succión" (que luego se convirtió en el eslogan publicitario de sus aspiradoras), Dyson diseñó una aspiradora que, en lugar de usar una bolsa, dependía de la fuerza centrífuga para separar la suciedad del aire. Su aspiradora era más eficaz para recoger la suciedad que las aspiradoras tradicionales y, además, tenía un diseño hermoso y un atractivo estético distintivo.

A partir del éxito fenomenal de sus aspiradoras, casi dos décadas después, Dyson revolucionó otra categoría de productos que había experimentado, a lo largo de los años, pocos o ningún cambio: los ventiladores eléctricos. Utilizando la tecnología del multiplicador de aire, introdujo un ventilador sin aspas que no tenía partes móviles visibles ni aspas giratorias. Su invento más reciente lleva la tecnología del multiplicador de aire al siguiente nivel: el secador de cabello Dyson Supersonic, de diseño elegante, más compacto y silencioso que el secador promedio, además, trae un control de calor inteligente para minimizar el daño al cabello. Tal innovación no llega rápido ni a bajo costo. Se necesitaron más de cuatro años, unos 600 prototipos, una investigación en más de 1 000 millas de cabello humano y 71 millones de dólares para desarrollar el secador.[1]

Este capítulo proporciona una descripción general del proceso de desarrollo de nuevas ofertas de mercado. Debido a que el término nuevos *productos* se usa comúnmente en referencia a nuevas ofertas de mercado, empleamos estos términos indistintamente. Por lo tanto, la siguiente discusión es relevante no solo para nuevos productos y servicios, sino también para el desarrollo de los modelos de negocios de una empresa.

El proceso de desarrollo de nuevas ofertas de mercado

La innovación es la clave para crear nuevas ofertas viables. Esta no se limita al desarrollo de nuevos productos o servicios. Implica una nueva tecnología, un nuevo enfoque para la creación de marca, un nuevo mecanismo de fijación de precios, una nueva forma de gestionar los incentivos, nuevos canales de comunicación o un nuevo método de distribución. La innovación es particularmente fundamental en industrias que se caracterizan por una gran incertidumbre tecnológica, una alta indecisión del mercado, una competencia feroz, elevados costos de inversión y ciclos de vida cortos de los productos. Las ofertas innovadoras alteran los modelos comerciales existentes y hacen que las empresas que no logran adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado sean superfluas al idear nuevas formas de crear valor de mercado.

LA NECESIDAD DE INNOVACIÓN

En una economía caracterizada por cambios rápidos, la innovación continua es una necesidad. Las empresas que no logran desarrollar nuevos productos se vuelven vulnerables a las cambiantes necesidades y gustos de los clientes, los ciclos de vida de productos más cortos, la mayor competencia nacional e internacional, así como la falta de conocimiento de las oportunidades de mercado potenciales que permiten las nuevas tecnologías.

Objetivos de aprendizaje. Después de estudiar este capítulo debería ser capaz de:

18.1 Explicar cómo las empresas desarrollan nuevas ofertas.

18.2 Explicar cómo las empresas generan nuevas ideas.

18.3 Describir cómo las empresas crean y validan un prototipo.

18.4 Resumir los aspectos clave del diseño de un modelo de negocio para una nueva oferta.

18.5 Explicar cómo las empresas implementan nuevas estrategias de oferta.

18.6 Analizar los pasos clave en la implementación comercial de una nueva oferta.

Las empresas innovadoras identifican repetidamente y aprovechan con rapidez nuevas oportunidades de mercado. Crean una actitud positiva hacia la innovación y la asunción de riesgos, "rutinizan" el proceso de innovación, practican el trabajo en equipo, además, permiten que su gente experimente y hasta fracase. Una de esas firmas es W. L. Gore.

W.L.Gore. Mejor conocida por sus tejidos GORE-TEX de alto desempeño, W. L. Gore ha introducido versiones innovadoras de cuerdas para guitarra, hilo dental, aparatos médicos y celdas de combustible (mientras reinventa de manera constante los usos del polímero politetrafluoroetileno [PTFE]). La empresa basa el desarrollo de sus productos nuevos en varios principios. En primer lugar, trabaja con clientes potenciales. Su injerto torácico, diseñado para tratar enfermedades del corazón, fue desarrollado en estrecha colaboración con médicos. En segundo lugar, Gore mantiene una cultura especialmente igualitaria: permite que sus empleados elijan los proyectos, así como asigna pocos líderes de producto y equipos. A la empresa le gusta crear "empleados apasionados" que convencen a otros de que vale la pena invertir su tiempo y comprometerse con un proyecto. Además, los líderes tienen puestos de autoridad debido a que cuentan con seguidores. En tercer lugar, todos los investigadores dedican el 10% de su tiempo laboral a la "creatividad", para así desarrollar sus propias ideas. Las más prometedoras se evalúan con el ejercicio denominado "real, ganar, valor": ¿la oportunidad es real?, ¿podemos ganar dinero?, ¿cuál es su valor? En cuarto lugar, Gore sabe cuándo abandonar un proyecto, aunque los callejones sin salida en un área permitan la innovación en otra. Las cuerdas para guitarra acústica Elixir fueron el resultado de un proyecto fracasado de cables para bicicleta. Es probable que los proyectos exitosos deban desplazarse. El hilo dental Glide, resistente a la rotura, fue vendido a Procter & Gamble porque Gore sabía que los minoristas querían tratar con una empresa que ofreciera un conjunto de productos para el cuidado de la salud. Gore es una compañía privada con 10 000 empleados, que opera en decenas de países de todo el mundo y genera utilidades que rebasan los 3 500 millones de dólares.[2]


YOU STAY DRY,
PROTECTED AND
FOCUSED OUTSIDE
WITH GORE-TEX ®
PRO SHELL INSIDE.
The question isn't if you're going to climb in unpredictable weather, it's how. Whether enduring gusty winds, rain, sleet or snow, GORE-TEX ® products improve performance by providing durably waterproof, windproof and breathable protection and comfort—guaranteed. That's why the best outdoor brands choose GORE-TEX ® product technology.
GORE-TEX
THE NORTH FACE
The North Face
Point Five Jacket
GUARANTEED TO KEEP YOU DRY
GORE-TEX
Experience more
gore-tex.com
© 2011 W. L. Gore & Associates, Inc. GORE-TEX®, GORE®, GUARANTEED TO KEEP YOU DRY® and designs are trademarks of W. L. Gore & Associates

Fuente: W. L. Gore & Associates

>> El desarrollo de productos en W. L. Gore implica trabajar en estrecha colaboración con los clientes, permitir que los empleados elijan sus proyectos, otorgar posiciones de liderazgo a trabajadores apasionadamente comprometidos, permitir que los investigadores tengan espacio para desarrollar sus propias ideas y saber cuándo detener una aventura.

La innovación ocurre desde mejoras menores o revisiones de productos existentes hasta artículos nuevos para el mundo que crean un mercado completamente diferente. Menos del 10% de todos los productos nuevos se consideran verdaderamente innovadores. La mayor parte de los llamados nuevos productos se concentran en mejorar los actuales. Esta forma de innovación continua amplía el significado de una marca y obliga a los competidores a ponerse al día. Muchos de los lanzamientos de productos en supermercados, en la última década, han sido extensiones de marca, como Tide Pods, Gillette Fusion ProShield, Downy Unstopables, Colgate Total Clean In-Between y Oreo Thins. En Sony, las modificaciones de productos habituales han representado más del 80% de la actividad del rubro nuevos productos. De hecho, numerosas empresas comunes se enfocan en la **innovación incremental**, es decir, ingresan a nuevos mercados modificando productos para nuevos clientes, utilizan las variaciones de un producto central para mantenerse un paso adelante en el mercado y crean soluciones provisionales para problemas de toda la industria.

El enfoque en variaciones menores de productos existentes se debe, en parte, a que es cada vez más difícil identificar productos de gran éxito que transformarán un mercado. No obstante, las empresas continúan buscando innovaciones para el mundo. Generalmente, estas innovaciones se asocian con un gran riesgo y costo, pero si tienen éxito, mejoran la imagen corporativa, crean una mayor ventaja competitiva sostenible para la empresa y producen recompensas financieras muy significativas.[3]

Keurig fue pionera en el sistema de elaboración de café en cápsulas, de una taza a la vez, que

ha arrasado en hogares y oficinas por igual. Gracias a la velocidad, la comodidad y la variedad ofrecida, los usuarios están dispuestos a pagar hasta 10 veces el costo de una taza de café preparada de manera tradicional. Esto ha permitido que las ventas de Keurig superen los 11 000 millones de dólares y su participación de mercado basada en los ingresos de tazas individuales de café alcance el 30%.[4]

Los lanzamientos exitosos de nuevos productos son excepciones y no la regla. Los nuevos productos fallan hasta el 95% de las veces. Las razones más comunes son estudios de mercado ignorados o mal interpretados, sobreestimaciones del tamaño del mercado, altos costos de desarrollo, desempeño deficiente del producto, precios inadecuados, comunicación ineficaz, apoyo de distribución insuficiente, respuesta competitiva proactiva, falta de apoyo organizacional para la nueva oferta y el mal rendimiento de la inversión de la empresa. Las distintas razones del fracaso se resumen en una frase: la nueva oferta no crea un valor superior para sus clientes objetivo de una manera que beneficie suficientemente a la empresa y a sus colaboradores.

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

La innovación no ocurre en el vacío. Los productos innovadores son creados por individuos, muchos de los cuales trabajan tanto para pequeñas como para grandes empresas. Por lo tanto, es primordial impulsar un entorno que fomente la innovación y el desarrollo de nuevos productos.[5] Las compañías manejan el aspecto organizacional de la innovación de diferentes maneras. Algunos de los enfoques populares para gestionar la innovación se describen a continuación:

- **Departamentos a cargo de las ofertas vigentes.** Un enfoque común para fomentar y gestionar la innovación es asignar la responsabilidad de desarrollar nuevos productos y servicios a los gerentes a cargo de una determinada categoría de producto, marca o mercado. La ventaja de este enfoque es que estos gerentes tienen una sólida comprensión de las necesidades del cliente, el entorno competitivo y los procesos involucrados en el diseño, la comunicación y la entrega de los productos de la empresa a sus clientes actuales. El lado negativo es que los gerentes a cargo de las ofertas existentes se enfocan en estas y carecen de las habilidades, el conocimiento y la motivación para desarrollar nuevos productos exitosos.
- **Departamentos de nuevos productos.** Las grandes empresas establecen un departamento de nuevos productos encabezado por un gerente con gran autoridad y acceso a la alta dirección, que tiene la responsabilidad de generar y evaluar nuevas ideas, trabajar con el departamento de investigación y desarrollo, llevar a cabo pruebas de campo y comercialización. Eli Lilly unificó todos los departamentos involucrados en el proceso de convertir moléculas en medicamentos, desde el personal de investigación y desarrollo hasta el equipo que busca la aprobación de la FDA, para mejorar la eficiencia y reducir el tiempo de creación.
- **Centros de innovación.** Ciertas empresas abren centros de innovación en determinadas ubicaciones geográficas para diseñar mejor los nuevos productos para esas regiones. Por ejemplo, Microsoft tiene más de 100 centros de innovación en todo el mundo que establecen asociaciones con el gobierno local, las universidades y los colaboradores de la industria. En la misma línea, Cisco ha construido una red de centros de innovación ubicados en distintos puntos, cada uno de los cuales crea soluciones con socios y nuevas empresas, para participar en la creación rápida de prototipos, así como invertir y asociarse con compañías emergentes, aceleradoras y universidades.
- **Equipos emprendedores.** Otro enfoque para impulsar la innovación es asignar el desarrollo de nuevos productos a equipos aventureros, es decir, grupos multifuncionales encargados de crear un producto o negocio específico. Estos **intraemprendedores** son relevados de otras funciones, reciben un presupuesto especial y un marco de tiempo más largo de lo habitual. Asimismo, están organizados en un entorno de "trabajo clandestino": lugares informales, a veces garajes, donde los equipos con mentalidad empresarial laboran para desarrollar nuevos productos. Por ejemplo, a medida que Dell se transformaba de una empresa de computadoras a una de soluciones en el negocio de la gestión, el diseño de centros de datos y la seguridad cibernética, estableció una sede separada para sus nuevas unidades, con órdenes de pensar de manera emprendedora.[6]
- **Comunidades de práctica.** Suelen estar en sitios web internos, donde empleados de diversos departamentos son animados a compartir conocimientos y habilidades con los demás. El fabricante japonés de productos farmacéuticos Esai Co. ha creado más de 400 comunidades de innovación. Una de estas ayudó a desarrollar un medicamento en forma de gelatina para los pacientes con Alzheimer, el cual es más fácil de tragar. De los 29 proyectos comunitarios de innovación encargados por el minorista de alimentos Supervalu, 22 fueron implementados por la propia empresa.[7]
- **Equipos multifuncionales.** Crear equipos específicos para proyectos que combinen distintas habilidades es otro enfoque popular para fomentar la innovación. Un beneficio particular de este enfoque es que aporta diferentes tipos de experiencia al proceso de desarrollo de nuevos productos, lo que acelera la innovación y aumenta las posibilidades de crear ofertas innovadoras. Los equipos multifuncionales

compuestos por ingenieros y especialistas en marketing garantizan que los esfuerzos de investigación y desarrollo de una empresa no estén dirigidos a crear una "mejor trampa para ratones", cuando los clientes potenciales no la necesitan o no la desean.

EL ENFOQUE *STAGE-GATE* PARA DESARROLLAR NUEVAS OFERTAS

El desarrollo de nuevos productos se representa comúnmente como una secuencia de acciones (etapas) separadas por obstáculos (puertas) que la nueva oferta debe superar.[8] El enfoque *stage-gate* (etapa-puerta) divide el proceso de innovación en etapas, con una puerta o un punto de control al final de cada etapa. El objetivo de utilizar este enfoque es garantizar el éxito en el mercado, de manera que se minimice el riesgo y se optimice la asignación de los recursos de la empresa.

Los sistemas *stage-gate* han evolucionado a lo largo de los años a medida que los usuarios los han hecho más flexibles, adaptables y escalables, con una mejor gobernanza en conjunto, una gestión de cartera integrada, una rendición de cuentas incorporada y un perfeccionamiento continuo, así como aportes de una amplia gama de fuentes, tanto desde dentro como desde fuera de la empresa. Mediante el uso de un enfoque gradual de formulación, prueba y realineación, una empresa tiene como objetivo separar el trigo de la paja, descartando las malas ideas e invirtiendo en las que tienen más probabilidades de producir el resultado deseado. Por ejemplo, en Tata Steel, se generan entre 50 y 100 ideas por cada una que llega a la implementación y, en cualquier momento, hay entre 50 y 70 proyectos de desarrollo de productos que se encuentran en trámite, antes de que algunos pasen la puerta final.[9]

No existe un formato de *stage-gate* único. Las empresas varían en la manera en que definen las diferentes etapas del desarrollo del producto y los obstáculos que debe superar la nueva oferta. Al mismo tiempo, existen similitudes entre estos enfoques que se resumen en un **esquema general de *stage-gate***, para gestionar el proceso de desarrollo de nuevas ofertas. Este esquema presenta una versión simplificada del enfoque *stage-gate*, que comprende cinco etapas clave: *generación de ideas*, *desarrollo del concepto*, *diseño de modelos de negocios*, *implementación de ofertas* y *despliegue comercial*, separadas por obstáculos que tienen como objetivo validar las acciones tomadas en el paso anterior. Este esquema de etapa-puerta para desarrollar nuevas ofertas se muestra en la Figura 18.1.

Las cinco etapas del enfoque *stage-gate* se resumen de la siguiente manera:

- **Generación de ideas.** El punto de partida para desarrollar una nueva oferta es descubrir una necesidad insatisfecha del cliente y generar una idea sobre cómo satisfacerla mejor que las alternativas disponibles. La idea inicial describe a grandes rasgos las formas en que la empresa aborda la necesidad central del cliente, sin entrar en demasiados detalles sobre las especificaciones de la oferta de mercado. A la generación de ideas le sigue una evaluación de su solidez y la validación de sus suposiciones clave.
- **Desarrollo del concepto.** Luego de la validación de la idea, el siguiente paso es el desarrollo de una versión inicial de la oferta (prototipo), que muestre la funcionalidad central de la propuesta. A continuación, los conceptos desarrollados se validan evaluando su viabilidad tecnológica y su potencial para satisfacer la necesidad descubierta del cliente.
- **Diseño de modelos de negocios.** El concepto validado se convierte en el núcleo de un modelo de negocio que define el mercado objetivo de la oferta, el valor creado por la oferta en dicho mercado y los atributos clave de la oferta. El modelo de negocio se valida en función del grado en que es capaz de satisfacer la necesidad identificada del cliente, de forma que beneficie suficientemente a la empresa y a sus colaboradores.
- **Implementación de ofertas.** El modelo de negocio validado sigue siendo solo un plan; la compañía no ha desarrollado una versión lista para el mercado. Para satisfacer las necesidades de sus clientes objetivo y crear valor para sus accionistas y colaboradores, la empresa debe desarrollar los recursos necesarios para crear la oferta y, luego, generar una versión de la misma que esté lista para el mercado.



FIGURA **18.1**
El enfoque *stage-gate* para desarrollar nuevas ofertas.

- **Despliegue comercial.** La versión lista para el mercado se implementa comercialmente, lo que significa que se comunica y se pone a disposición de los clientes objetivo. El despliegue comercial comienza con el lanzamiento de la oferta en mercados seleccionados antes de ponerla a disposición de todo el mercado objetivo. Esta etapa es simultánea a las pruebas de mercado continuas y a la optimización del producto para satisfacer mejor las necesidades de los clientes objetivo, responder a los cambios en el entorno del mercado y aprovechar cualquier actualización en la tecnología, el conocimiento y los procesos comerciales subyacentes.

El enfoque *stage-gate* tiene tres propósitos. Sus objetivos son: (1) desarrollar una oferta *deseable* que los clientes objetivo encuentren atractiva; (2) desarrollar una oferta tecnológicamente *factible* que la empresa pueda realizar; y (3) desarrollar una oferta *viable* que cree valor para la empresa y sus colaboradores. La deseabilidad, la factibilidad y la viabilidad son parte integral del proceso de desarrollo de una oferta, aunque juegan papeles diferentes. La deseabilidad de la oferta es primordial en la fase de generación de ideas del desarrollo del producto. Tanto la deseabilidad como la factibilidad comparten el centro de atención durante el desarrollo del concepto. El diseño del modelo de negocio tiene como objetivo garantizar que se cumplan estos tres criterios antes de implementar la versión final de la oferta y lanzarla al mercado.

La elevada incertidumbre y el riesgo asociados al desarrollo de nuevos productos implica que por cada innovación efectiva existan numerosas empresas innovadoras que no prosperaron. La alta tasa de fracasos de los proyectos de desarrollo de nuevos productos sugiere que para lograr una oferta de mercado viable, una empresa debe comenzar con una serie de nuevas ideas que, a través de evaluaciones y realineaciones, produzcan un resultado exitoso. En este contexto, tener obstáculos (puertas) es fundamental para administrar la asignación de recursos, invertir en proyectos que tienen una alta probabilidad de éxito y descartar aquellos que no es posible validar en las distintas etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos.

Así, al comienzo del proceso, la empresa podría considerar una gran cantidad de ideas a un costo relativamente bajo. Muchas de estas ideas se descartan y solo unas pocas pasan a la etapa de desarrollo del concepto, el cual requiere una inversión relativamente mayor para la creación de prototipos y pruebas. A medida que los proyectos pasan por las diversas etapas, el número de alternativas viables se reduce a unas pocas opciones (o a una sola opción) para su venta. Al mismo tiempo, la inversión por proyecto aumenta, siendo las dos últimas etapas (comercialización y despliegue comercial), las que requieren la mayor parte de los recursos de la empresa.

El enfoque *stage-gate* descrito representa una versión simplificada del proceso de desarrollo de una nueva oferta. En muchas ocasiones, dicho desarrollo no sigue una serie predefinida de pasos ordenados y bien delineados, sino que involucra acciones que no cumplen el formato lineal del esquema *stage-gate*. No es raro que un proyecto de desarrollo de una nueva oferta supere la etapa de generación de ideas y no logre pasar algunos de los obstáculos subsiguientes. En tales casos, la empresa debe volver a la mesa de dibujo y, tal vez, reevaluar la idea y/o el concepto que subyace a todo el proyecto. Tenga en cuenta, sin embargo, que a pesar de que el proceso de desarrollo de nuevos productos conlleva múltiples iteraciones en lugar de un proceso lineal en el que cada etapa pasa naturalmente a la siguiente, el esquema *stage-gate* descrito ofrece un conjunto de pautas prácticas que simplifican el proceso de desarrollo de nuevas ofertas.

EL ENFOQUE *STAGE-GATE* PARA DESARROLLAR NUEVAS OFERTAS: UN EJEMPLO

El enfoque *stage-gate* para el desarrollo de modelos de negocio se ilustra con el siguiente ejemplo. Considere una empresa de procesamiento de alimentos que busca introducir un nuevo producto que aumentará su presencia en el mercado e impulsará el crecimiento de sus ingresos. Las cinco etapas del desarrollo de una nueva oferta se describen inmediatamente.

Generación y validación de ideas. Después de explorar una serie de ideas alternativas, la empresa decide centrarse en la creación de un polvo para añadir a la leche, de tal forma que aumente su valor nutricional y su sabor. A continuación, la compañía debe responder varias preguntas: ¿quién usará este producto: bebés, niños, adolescentes, adultos jóvenes, de mediana edad o adultos mayores?, ¿qué beneficio principal debería proporcionar este producto: sabor, nutrición, frescura o energía?, ¿en qué ocasión las personas consumirán esta bebida: en el desayuno, a media mañana, en el almuerzo, a media tarde, en la cena o al final de la noche?

Después de responder a estas preguntas, la empresa formula varias ideas: (1) una bebida instantánea para adultos que desean un desayuno rápido y nutritivo sin preparación; (2) un sabroso tentempié para que los niños beban como refrigerio al mediodía; y (3) un suplemento de salud para que los adultos

mayores beban al final de la noche antes de acostarse. Tenga en cuenta que estas ideas afectan no solo la forma en que se formularía el producto, sino también el mercado en el que competiría. Una bebida instantánea para el desayuno rivalizaría con el tocino, los huevos, los cereales, el café, los pasteles, y otras alternativas. Una bebida de refrigerio competiría con los refrescos, los jugos de frutas, las bebidas deportivas y otros calmantes de la sed.

Después de evaluar los pros y los contras de las diferentes opciones, la empresa decide seguir adelante con la primera idea y crear una bebida instantánea para el desayuno. A continuación, la idea del producto debe concretarse y convertirse en un concepto de producto específico.

Desarrollo y validación del concepto. Para convertir la idea en un concepto de producto, la empresa tiene que articular los atributos específicos de su oferta de mercado: ¿cuál será la formulación particular del *producto*?, ¿qué *ingredientes* contendrá y cómo se mezclarán?, ¿qué *marca* y asociaciones identificarán este producto?, ¿a qué *precio* se venderá?, ¿qué *incentivos* se asociarán con este producto?, ¿cómo *comunicará* la empresa esta oferta a sus clientes objetivo? y ¿cómo se *entregará* este producto en el mercado?

Para responder a estas preguntas, la empresa realiza una investigación de mercado y de ese modo examina cómo se ubicará su producto en relación con otras opciones de desayuno. Dentro de esta categoría, sus competidores más cercanos son los cereales fríos y las barras de desayuno; sus competidores más lejanos son el tocino y los huevos. La compañía podría explorar las ofertas existentes en el mercado: sus propios productos para el desayuno, así como los productos ofrecidos por sus competidores. Finalmente, la empresa debe considerar el tamaño probable del mercado para su producto: ¿hay numerosos clientes cuyas necesidades serían satisfechas mejor por la compañía que por la competencia?

Basándose en su evaluación del mercado de clientes, las ofertas de la competencia y sus propios objetivos y recursos, la empresa podría decidir desarrollar un producto de precio medio que enfatice la nutrición y la comodidad. En esta etapa, el concepto de producto se define como "una mezcla en polvo que se agrega a la leche para hacer un sabroso desayuno instantáneo que proporciona todas las necesidades nutricionales diarias en tres sabores (chocolate, vainilla y fresa) y paquetes individuales, seis por caja, a un precio de 2.99 dólares por caja". El concepto de producto se considera como la propuesta de valor que la empresa ofrecerá a sus clientes objetivo.

Diseño y validación del modelo de negocio. Tras el desarrollo y la validación del concepto del producto, la empresa debe explicar por qué los clientes comprarán la oferta y cómo la compañía y sus colaboradores se beneficiarán de su lanzamiento. Con este fin, la empresa debe articular: (1) las características específicas del mercado objetivo (el tamaño del mercado, los competidores principales y los colaboradores clave); (2) el valor que crea la oferta para los clientes objetivo, la empresa y sus colaboradores; y (3) los atributos clave de la oferta (producto, marca, precio, incentivos, comunicación y distribución).

El *mercado objetivo* del producto está formado por adultos que tienen poco tiempo y buscan un desayuno conveniente, nutritivo y de precio moderado. Las estimaciones de la demanda de los clientes muestran que este es un mercado lo suficientemente grande como para permitir que la empresa alcance sus objetivos de ingresos y ganancias. El análisis de la competencia evidencia, además, que aunque hay varios grandes competidores en este sector, la mayoría compiten en el extremo superior o inferior del mercado, por lo que existe una oportunidad para una oferta de desayuno de precio medio.

El *valor* que crea la oferta de la empresa en este mercado se define a lo largo de tres dimensiones clave: valor para el cliente, valor para el colaborador y valor para la empresa.

- Para los *clientes objetivo* (familias de clase media con poco tiempo y con niños), la oferta creará valor al proporcionar un desayuno conveniente, nutritivo y de precio moderado.
- Para los *colaboradores* (proveedores y distribuidores), la oferta creará valor al generar ventas adicionales a precios competitivos.
- Para las *partes interesadas de la empresa*, la oferta creará valor al proporcionar una nueva fuente de ingresos y beneficios. También permitirá a la empresa ganar posición en el mercado y crear una marca sólida que pueda utilizarse como plataforma para ofertas adicionales. Específicamente, en un inicio, la compañía planea vender 500 000 cajas para una participación de mercado del 2,5 %, con una pérdida en el primer año que no supere los 1,3 millones de dólares. En el transcurso de cinco años, la compañía tiene la intención de ganar una participación de mercado del 12 % y obtener un retorno de la inversión después de impuestos del 12 %.

Tras la definición del mercado objetivo y la propuesta de valor de la oferta, la empresa debe basarse en el concepto inicial de la oferta de mercado y plantear, con mayor detalle, los atributos de la nueva

oferta. En este contexto, los diferentes atributos clave de la oferta de la empresa podrían definirse de la siguiente manera:

> El producto se ofrecerá en los sabores de chocolate, vainilla y fresa, en paquetes individuales de seis unidades por caja, a un precio de venta al público de 2.99 dólares la caja. Habrá 48 cajas y el precio para los distribuidores será de 78 dólares. Para garantizar el apoyo comercial, se ofrecerá a los minoristas una caja gratis por cada cuatro cajas compradas durante los primeros dos meses, además de asignaciones para publicidad cooperativa. Se distribuirán muestras gratuitas en las tiendas. Aparecerán cupones de 50 centavos de descuento en periódicos y en línea. El presupuesto promocional de ventas total será de 15 millones de dólares. Un tercio de un presupuesto publicitario de 6 millones de dólares se destinará a la televisión y dos tercios a Internet, divididos equitativamente entre la comunicación entrante y saliente. El texto publicitario enfatizará los conceptos de nutrición y conveniencia. Durante el primer año, se gastarán 100 000 dólares en investigación de mercados para comprar auditorías de tiendas e información del panel de consumidores para monitorear la reacción del mercado.

Implementación de la oferta y pruebas de mercado. Tras el diseño de un modelo de negocio viable, la empresa se embarca en el desarrollo de la oferta, es decir, en la creación del producto real que estará disponible en el mercado. Para ello, la compañía debe asegurarse de que dispone de los recursos necesarios para hacer realidad el concepto de producto. Por ejemplo, podría tener que adquirir las instalaciones de fabricación y garantizar la disponibilidad de los ingredientes necesarios para producir el desayuno, creado por los ingenieros de alimentos en el departamento de investigación y desarrollo de la empresa.

Una vez asegurados los recursos necesarios, la empresa procede con la implementación de la *oferta*, convirtiendo su nuevo concepto de desayuno en un producto listo para el mercado. Con este fin, la compañía debe producir el desayuno real, diseñar su empaque, crear su identidad de marca, establecer precios al por menor y al por mayor, definir promociones de ventas para minoristas y consumidores, asegurar los medios de comunicación que informarán a los clientes objetivo acerca del producto y ensamblar los canales de distribución que los entregarán a los clientes objetivo.

Tras el desarrollo de la oferta, la empresa realiza una **prueba de mercado** para validarla. Específicamente, la compañía elige Columbus, Ohio, un lugar popular para probar nuevos productos de comida rápida porque es razonablemente representativo del resto del país, desde el punto de vista demográfico; además, es un mercado controlado con tarifas de medios de comunicación razonables. A partir de los resultados de la prueba de mercado, la empresa modifica su oferta, ajustando la fórmula del producto, simplificando su empaque y actualizando su identidad de marca.

Despliegue comercial. Tras el desarrollo de la oferta, la empresa está lista para el despliegue comercial. Para minimizar el riesgo y el desembolso inicial de recursos involucrados en el lanzamiento del producto y para garantizar su capacidad de modificarlo aún más, en función de la respuesta del mercado, la compañía elige implementar su producto en mercados seleccionados. Para garantizar el éxito temprano de la oferta y generar un flujo de ingresos, opta por centrarse en un subconjunto de sus clientes objetivo, los cuales tienen más probabilidades de adoptar la oferta y a quienes la compañía contacta para comunicar y entregar su producto de manera eficaz y rentable. Además, en lugar de lanzar los tres sabores de su desayuno, la empresa decide lanzar primero su sabor más popular, el chocolate, e introducir los otros sabores en un posterior momento.

Una vez que el producto se ha lanzado con éxito en el mercado primario, ha sido bien recibido por los consumidores y ha creado un flujo de ingresos para compensar parcialmente los costos de su desarrollo, la compañía expande el mercado inicial para incluir a todos los clientes que podrían beneficiarse del nuevo desayuno. Luego, aumenta la producción, comienza a promocionar su producto más allá del mercado primario y se asegura de que la oferta esté disponible en todo el mercado objetivo. A medida que su mercado objetivo se amplía, la compañía también incrementa la variedad de productos disponibles y lanza los otros sabores de comida para el desayuno. Asimismo, considera lanzar paquetes por volumen para entregar mayor valor a los clientes que han adoptado su oferta y la consumen regularmente.

Los aspectos clave de los cinco componentes del modelo *stage-gate* (*generación de ideas, desarrollo del concepto, diseño del modelo de negocio, implementación de la oferta* y *despliegue comercial*) se analizan con más detalle en las siguientes secciones.

Generación de ideas

La búsqueda de ideas viables es el punto de partida del desarrollo de nuevos productos. Algunas de las mejores oportunidades y el mayor apalancamiento para nuevos productos se encuentran al descubrir las necesidades no satisfechas de los clientes y que la empresa cubriría mejor que la competencia.

GENERACIÓN DE IDEAS VIABLES

Las innovaciones exitosas son el resultado de identificar un enfoque novedoso para abordar una necesidad no satisfecha del mercado. La innovación relaciona una necesidad del cliente con una idea creativa que responde a esa necesidad. Dependiendo del objetivo de la innovación, existen dos enfoques para la generación de ideas: (1) el impulsado por el mercado o de arriba hacia abajo y (2) el impulsado por la invención o de abajo hacia arriba.

La **generación de ideas de arriba hacia abajo** comienza con la identificación de una oportunidad de mercado, seguida por el desarrollo de una oferta diseñada específicamente para atender esta oportunidad. Dicha oportunidad debe abordar un problema básico que enfrentan los clientes potenciales y que la compañía resolvería mejor que las alternativas disponibles. Por lo tanto, la generación de ideas de arriba hacia abajo empieza con un análisis de mercado, que busca identificar una necesidad importante no satisfecha y que la empresa cubriría de una manera superior que sus competidores.

Una serie de productos exitosos han resultado de la generación de ideas de arriba hacia abajo. Motiv se dio cuenta de que los consumidores consideraban que las pulseras de actividad física y otros dispositivos portátiles eran demasiado voluminosos e incómodos, por no hablar de la falta de estilo. Así que incluyó un contador de pasos, un monitor de frecuencia cardíaca y un rastreador de sueño en un anillo discreto y elegante, que no solo tiene buen aspecto, sino que también es resistente al agua y a la intemperie. Los productos Varidesk permiten a los usuarios sentarse y pararse mientras realizan tareas informáticas o de oficina. Estos productos fueron el resultado directo de preocupaciones ampliamente publicadas sobre los efectos de estar sentado constantemente en la salud a largo plazo. Los termostatos inteligentes de Nest cubrieron la necesidad de un control de temperatura que no requería una programación constante, pero que ahorró energía y dinero, así como mantuvo la atmósfera del hogar confortable. Los dispositivos inteligentes de seguridad para el hogar de Nest se dirigieron a los consumidores que no querían la molestia y el gasto continuo de tener instalado un sistema de monitoreo externo en el hogar, pero que deseaban implementar medidas de seguridad.

La **generación de ideas de abajo hacia arriba** es lo opuesto a lo anterior. Comienza con una invención y luego busca identificar una necesidad de mercado no satisfecha. Con la generación de ideas de abajo hacia arriba, la invención está impulsada por la innovación tecnológica más que por una necesidad de mercado identificada. Debido a que tiene sus raíces en la tecnología, es más probable que el enfoque de abajo hacia arriba sea usado por científicos e investigadores que por gerentes de marketing. Las aplicaciones de mercado de las innovaciones tecnológicas surgen accidentalmente.

Entre los productos tecnológicamente innovadores que han resultado de la generación de ideas de abajo hacia arriba está Evista, que fracasó como anticonceptivo, pero se convirtió en un fármaco multimillonario para tratar la osteoporosis. *Strattera* empezó como un antidepresivo sin éxito antes de convertirse en el fármaco más vendido para el trastorno por déficit de atención e hiperactividad (TDAH). El juguete icónico Slinky fue el resultado accidental del intento de un ingeniero naval de diseñar un medidor para controlar la energía en los acorazados, después de que los resortes de tensión cayeran al suelo y siguieran rebotando. La investigación de un ingeniero eléctrico sobre el uso de la radiofrecuencia para contrarrestar la hipotermia ocasionó el descubrimiento de que un corazón enfriado podía ponerse en marcha mediante estimulación y, finalmente, condujo a la invención del marcapasos.

Para desarrollar un producto que finalmente se convierta en un éxito de mercado, la generación de ideas de abajo hacia arriba debe abordar una oportunidad de mercado viable. La tecnología innovadora no es en sí misma una buena razón para desarrollar una nueva oferta. Las novedosas tecnologías, por supuesto, contribuyen al éxito del mercado, pero el factor clave del éxito es la capacidad de la empresa para convertir esta tecnología en un producto que solucione eficazmente una necesidad no satisfecha del mercado. Por ejemplo, el iPod no fue el primer reproductor de Mp3 que contó con un disco duro que podía almacenar una gran cantidad de canciones. Dichos dispositivos estaban disponibles en el mercado antes del iPod, muchos a un precio más bajo. Sin embargo, solo cuando Apple lanzó el iPod explotó toda la categoría de reproductores de música portátiles basados en discos duros.

Para convertir un invento tecnológico en una idea comercial viable, la empresa debe identificar una necesidad no satisfecha del cliente, que el invento solucione mejor que la competencia. Por lo tanto, aunque los productos exitosos surgen de la invención tecnológica, *la innovación de arriba hacia abajo es el*

método preferible de generación de ideas. El éxito final de una oferta depende de su capacidad para generar valor; por lo tanto, una empresa mejora sus posibilidades de generar un producto destinado al éxito, identificando desde el principio oportunidades de creación de valor en el mercado.

VALIDACIÓN DE IDEAS

La validación de ideas examina los supuestos clave de una idea para determinar su solidez. Este proceso consiste en evaluar la *deseabilidad* y *viabilidad* de la oferta en función de si es probable que responda con éxito a una importante necesidad no satisfecha del cliente (deseabilidad de la idea) de una manera que beneficiará simultáneamente a la empresa (viabilidad de la idea).

Las empresas son propensas a cometer dos tipos de errores cuando evalúan ideas propuestas para nuevas ofertas. El primer error es no rechazar una idea que tiene poco o ningún mérito, lo que probablemente resultará en una oferta de mercado sin éxito. El segundo es un error de cálculo opuesto: el rechazo de una buena idea. La alta tasa de fracasos de nuevos productos podría llevar a la conclusión de que es más frecuente no rechazar las malas ideas que rechazar las ideas prometedoras. Esto no es necesariamente así. Muchos fracasos de nuevos productos se atribuyen a malas ideas, pero la elevada tasa de tales fracasos también se debe a una alta incidencia de rechazo de buenas ideas (Figura 18.2), junto con los diversos riesgos tecnológicos y de mercado inherentes al desarrollo de nuevos productos. Una buena idea mal ejecutada corre el riesgo de fracasar.

Las proyecciones de crecimiento de diversas empresas han sido rehenes de la creencia errónea de que sería una tarea fácil educar a los clientes para que aprecien los beneficios de ofertas que no abordaban un problema (punto de dolor) al que se enfrentaban. TiVo es un excelente ejemplo. La compañía introdujo la primera grabadora de video digital a principios de este siglo, anticipando plenamente que revolucionaría la industria de la televisión y que los clientes la adoptarían rápidamente. La revolución de la televisión se materializó, pero a un ritmo claramente más lento del que predijo la compañía. Después de que la competencia avanzara, TiVo se quedó con una porción del mercado de grabación de video digital. El error de cálculo de TiVo fue no entender que los consumidores estaban bastante satisfechos con la forma en que veían la televisión y no apreciaban el valor de la oferta de TiVo ni sentían un fuerte deseo de adquirirla. Para los consumidores, era un producto agradable de tener, pero no existía la necesidad de tenerlo.


"¡Tengo una gran idea!".
"Ya la hemos intentado".
"Este no es el momento adecuado".
"No es la forma como hacemos las cosas".
"Lo hemos manejado bien sin contar con ello".
"Lo revisaremos en nuestra próxima reunión".

FIGURA **18.2**
Por qué fracasan las buenas ideas: fuerzas que luchan contra las nuevas ideas.
Fuente: With permission of Jerold Panas, Young & Partners Inc.

HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA LA GENERACIÓN Y VALIDACIÓN DE IDEAS

La investigación exploratoria es un pilar de la generación y validación de ideas.[10] Esta forma de investigación ayuda a identificar las necesidades no satisfechas de los clientes, formular preguntas de investigación (hipótesis) y generar ideas. Normalmente es utilizada en las etapas iniciales del desarrollo de nuevos productos. La investigación exploratoria se esfuerza por lograr una comprensión general de las oportunidades de mercado disponibles, en lugar de cuantificar los conocimientos obtenidos o establecer relaciones causales. Las herramientas comunes de la investigación de mercado para la generación y validación de ideas consisten en *observar y entrevistar a clientes*, *entrevistar a empleados y expertos*, *analizar la competencia* y el *crowdsourcing*.

- **Observar a los clientes**. Examinar el comportamiento de las personas en su entorno natural es una forma eficaz de obtener información sobre las necesidades de los clientes y determinar la mejor manera de solucionarlas. Esto implica observar el comportamiento físico y en línea, como la forma en que los clientes evalúan, compran y consumen los productos y servicios que usan, los sitios web que visitan, el contenido en el que más se enfocan y la información que comparten en línea.
- **Entrevistar a los clientes**. Preguntar a los clientes para descubrir sus necesidades insatisfechas y recopilar información sobre formas novedosas como las satisfacen es un punto de partida lógico para la búsqueda de nuevas ideas. Después de todo, la aceptación del cliente es un factor clave en el éxito de una nueva oferta. Sin embargo, aunque los clientes son una fuente crucial para generar ideas, no siempre articulan sus necesidades con claridad y sugieren nuevos productos viables. Como dijo Henry Ford: "Si le hubiera preguntado a la gente qué quería, me habría dicho que un caballo más rápido". Centrarse demasiado en los consumidores que no saben realmente lo que quieren o lo que es posible, resulta en un desarrollo de productos miope y es un obstáculo para los avances potenciales. Esta es una de las razones por las que algunas empresas, como Apple e IKEA, toman con cautela los comentarios de los consumidores, en la creencia de que centrarse en las necesidades actuales de los clientes lleva a una innovación incremental en lugar de revolucionaria.[11]

- **Entrevistar a los empleados**. Los empleados son una fuente de ideas para desarrollar nuevos productos y servicios. Por ejemplo, Toyota informa que sus empleados envían 2 millones de ideas al año (alrededor de 35 sugerencias por empleado), más del 85 % de las cuales se implementan. LinkedIn lanzó una incubadora interna que permite a cualquier empleado organizar un equipo y presentar un proyecto a un grupo de ejecutivos. La empresa también ha creado "*hackdays*", un viernes al mes en el cual los empleados trabajan en proyectos creativos.
- **Entrevistar a expertos**. Alentadas por el movimiento de innovación abierta, variadas empresas están saliendo de sus límites para aprovechar fuentes externas de nuevas ideas, como científicos, ingenieros, abogados de patentes, laboratorios universitarios y comerciales, consultores y publicaciones industriales, miembros del canal, agencias de marketing y publicidad (hasta competidores).
- **Analizar a la competencia**. Las empresas encuentran buenas ideas investigando los productos y servicios de otras compañías, descubriendo lo que les gusta y lo que no les gusta a los clientes de esos productos. Además, deben adquirir los productos de la competencia, aplicarles ingeniería inversa y diseñar mejores bienes. Conocer las fortalezas y debilidades de los competidores ayuda a la empresa a establecer el posicionamiento de marca óptimo para un nuevo producto y los puntos correctos de paridad y de diferencia.[12]
- ***Crowdsourcing* (colaboración colectiva).** El enfoque tradicional impulsado por la empresa para la innovación de productos está dando paso a un mundo en el que las compañías recurren al *crowdsourcing* para generar nuevas ideas y cocrear productos con los consumidores. El *crowdsourcing* permite que las empresas involucren, de manera significativa, a personas externas en el proceso de desarrollo de nuevos productos y reciban una experiencia única o una perspectiva diferente sobre el problema, que de otro modo podría pasarse por alto.[13] Por ejemplo, cuando Baskin-Robbins realizó un concurso en línea para elegir su próximo sabor, participaron 40 000 consumidores. La propuesta ganadora combinó chocolate, frutos secos y caramelo. Esta se lanzó como Toffee Pecan Crunch.[14]

Debido a que los diversos métodos tienen sus propias ventajas y desventajas, las empresas usan enfoques combinados para generar nuevas ideas. Por ejemplo, cuando Procter & Gamble buscaba crear un detergente para lavavajillas "lo suficientemente inteligente" para revelar cuándo se había agregado la cantidad correcta de jabón a un fregadero lleno de platos sucios, se acercó a una red global de voluntarios, como profesionales, científicos jubilados y estudiantes. Dio la casualidad de que una química italiana que trabajaba en el laboratorio de su casa había sido pionera en un nuevo tipo de tinte que vuelve azul el agua para lavar platos cuando se agrega una cierta cantidad de jabón. Por 30 000 dólares de premio, la compañía tenía una solución.[15]

Desarrollo del concepto

El desarrollo del concepto encarna una idea potencialmente viable mediante la creación de una versión inicial, o prototipo, de la oferta de la empresa. El **prototipo** es un modelo de trabajo de la oferta que tiene como objetivo dar cuerpo a la idea original y eliminar posibles problemas antes de crear la oferta real. El desarrollo del concepto mejora las posibilidades de éxito en el mercado, al evaluar la respuesta del consumidor ante los beneficios principales de la oferta con el fin de concebir un producto con el máximo potencial de mercado.

PROTOTIPOS

El desarrollo del concepto evoluciona desde una descripción de las características principales del producto hasta un prototipo a escala reducida, que presenta los conceptos centrales de la oferta a los consumidores objetivo. Los prototipos no tienen que ser funcionales; más bien, son modelos aproximados que ofrecen una visión preliminar de cómo la oferta propuesta satisfará una necesidad de mercado identificada. Son elaborados únicamente para que la empresa mida la reacción de los clientes potenciales. Como tal, el prototipo aborda solo los aspectos más importantes del producto o servicio potencialmente viable.

La complejidad de los prototipos varía ampliamente. Los prototipos son representaciones simples del concepto subyacente de una oferta, por ejemplo, un diagrama que ilustre cómo funcionará la oferta, un dibujo que describa la apariencia general de la oferta o un modelo que incorpore solo algunas de las funciones principales propuestas para el modelo listo para el mercado. Otros prototipos son mucho más avanzados y, en ocasiones, se acercan a la versión final de la oferta.

Generalmente, el nivel de complejidad del prototipo se adapta a varias etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos. Durante las etapas de generación de ideas y desarrollo del concepto de la oferta, los prototipos más simples y básicos son suficientes. Por otro lado, las etapas más avanzadas de desarrollo del producto requieren prototipos más refinados. Esto es particularmente cierto cuando el concepto de producto validado se encuentra casi listo para traducirse en una oferta que será comercializable.[16]

Las empresas prueban rigurosamente los prototipos para ver cómo funcionan en distintas aplicaciones y para garantizar que el producto final sea bien recibido en el mercado. Hay dos tipos de pruebas de prototipos: (1) las **pruebas alfa**, que implican una evaluación del producto dentro de la empresa y (2) las **pruebas beta**, que prueban el producto con los clientes.

Por ejemplo, Vibram, que fabrica suelas para diferentes tipos de zapatos diseñados para deportes, como el *skateboarding*, el ciclismo y la escalada en roca, emplea a un equipo de expertos para realizar pruebas alfa de sus productos. La empresa evalúa sus productos en las condiciones más extremas ejecutando pruebas directamente en el terreno y empleando una serie de procedimientos. Un ejecutivo de Vibram describió la forma en que prueba sus productos:

> Si nuestro químico crea un nuevo compuesto destinado a aplicaciones de carrera en pistas, primero realizamos una serie de pruebas de laboratorio para comprender las propiedades físicas del compuesto. A continuación, traemos entornos y superficies naturales al laboratorio y calculamos la información. Luego, las zapatillas se distribuyen a nuestro equipo de probadores, quienes documentarán aspectos como el clima, la temperatura, la distancia, la ubicación, las superficies para correr, etc. Comentarán sobre las diferencias en el agarre de las suelas. Por último, compilamos los resultados y tomamos una decisión sobre la validación.[17]

Las pruebas beta llevan a los consumidores a un laboratorio o les brindan muestras para usar en casa. Procter & Gamble tiene laboratorios en el sitio, como un centro de prueba de pañales, donde docenas de padres llevan a sus bebés para que participen en los estudios. Para desarrollar su barra de labios, Cover Girl Outlast, Procter & Gamble invitó a 500 mujeres a sus laboratorios cada mañana, a fin de que se apliquen el lápiz labial, registren sus actividades y regresen ocho horas más tarde para poder medir el color de labios restante. Esto dio como resultado un producto que incluía un humectante brillante que las mujeres podían aplicar encima del color sin mirarse al espejo. Microsoft tiene un "Insider Program", que lanza versiones de sus nuevos productos con meses de anticipación a los clientes y desarrolladores, quienes podrían estar interesados en cómo será la próxima iteración del sistema operativo Windows.

Asimismo, los productos de negocios se benefician de las pruebas de mercado. Normalmente, los bienes industriales costosos y las nuevas tecnologías se someten a pruebas alfa y beta. Durante las pruebas beta, el personal técnico de la empresa observa cómo los clientes usan el producto, una práctica que expone problemas imprevistos de seguridad y mantenimiento, así como alerta a la empresa sobre los requisitos de capacitación y servicio del cliente. La compañía observa cuánto valor agrega el equipo a la operación de un cliente, lo que sirve para fijar el precio.

VALIDACIÓN DEL CONCEPTO

La **validación del concepto** evalúa la solidez del concepto central subyacente a la oferta propuesta, al abordar su viabilidad tecnológica y la forma en que los clientes objetivo ven su conveniencia. Por lo tanto, para validar el concepto, un gerente debe responder a dos preguntas clave: *¿se puede construir un prototipo funcional y, posteriormente, una versión completamente funcional de la oferta? y ¿satisface la necesidad identificada del cliente mejor que las opciones alternativas?*

El desarrollo y la validación del concepto están guiados por estudios experimentales diseñados para probar los prototipos producidos por la empresa. Con este fin, un estudio podría variar uno o más aspectos del prototipo y observar el efecto de estos cambios en las reacciones de los clientes, un proceso conocido como pruebas A/B. Basándose en el resultado del experimento, la empresa procede a desarrollar un modelo de negocio para la oferta o vuelve a la mesa de dibujo para formular nuevas ideas y conceptos que incorporen los conocimientos obtenidos a partir de la prueba. Otro enfoque comúnmente utilizado es el **análisis conjunto**, que consiste en pedir a los encuestados que evalúen una serie de diferentes combinaciones de atributos de una oferta para determinar el valor que los consumidores le otorgan a los atributos específicos de dicha oferta.

Diseño del modelo de negocio

Hasta este momento, el producto ha existido solo en forma de descripción, dibujo o prototipo. El siguiente paso representa un salto en la inversión que empequeñece los costos realizados hasta ahora, lo que requiere que la empresa determine si la idea del producto se traduce en una oferta comercialmente viable. El **diseño del modelo de negocio** tiene en cuenta la viabilidad de la oferta, es decir, su capacidad de creación de valor, además de centrarse en la viabilidad tecnológica y la conveniencia de la oferta. Si se valida el modelo de negocio, el concepto pasa a la etapa de desarrollo. Si el análisis del modelo de negocio sugiere que es poco probable que la oferta cree valor de mercado para la empresa y sus clientes, el concepto de la oferta (y, a veces, la idea subyacente) debe revisarse y reevaluarse.

DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO

El diseño del modelo de negocio involucra tres componentes clave (discutidos en el capítulo 2): identificar el mercado objetivo, articular la propuesta de valor de la oferta en ese mercado y delinear los atributos clave de la oferta de mercado (Figura 18.3):

- El **mercado objetivo** es el mercado en el que la empresa ha decidido crear valor con su oferta. Este mercado incluye los clientes objetivo que la compañía ha identificado como compradores potenciales de la oferta; los competidores que también pugnan por los clientes objetivo; los colaboradores que ayudarán a la empresa a distribuir la oferta y servir a los clientes objetivo; la empresa en sí misma; así como el contexto del mercado en el que opera la compañía.
- La **propuesta de valor** detalla el tipo de valor que la empresa planea crear para sus clientes objetivo y colaboradores en el mercado, así como la forma en que la compañía piensa capturar parte de este valor para sí misma.
- La **oferta de mercado** describe cómo la empresa creará, comunicará y entregará valor a sus clientes objetivo, colaboradores y partes interesadas de la compañía. Esto implica especificar los aspectos del producto, el servicio, la marca, el precio, los incentivos, la comunicación y la distribución de la oferta de la empresa.

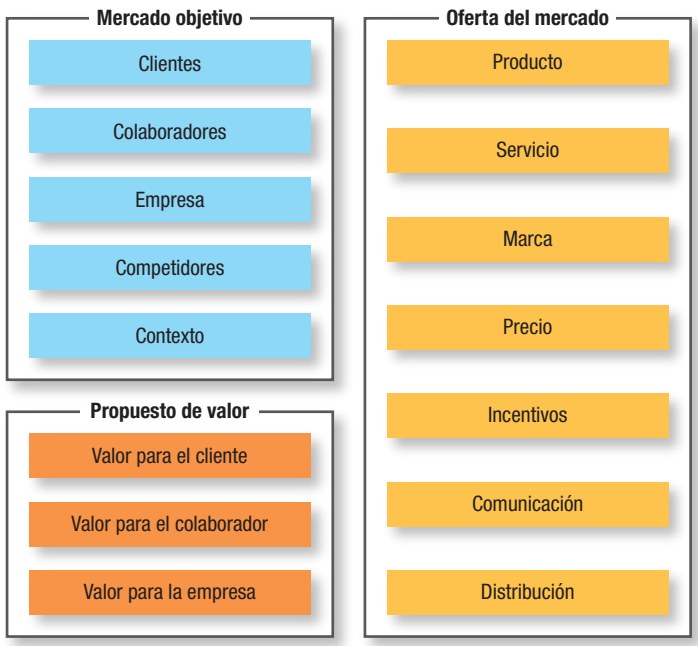
La creación de valor de mercado es el objetivo último del modelo de negocio. En consecuencia, el éxito de una oferta está determinado por el grado en que crea valor para sus clientes objetivo, colaboradores y la empresa. Por lo tanto, el diseño de un modelo de negocio para una nueva oferta se guía por tres preguntas clave: *¿la oferta crea valor para los clientes objetivo?, ¿la oferta genera valor para los colaboradores de la empresa? y ¿la oferta crea valor para la empresa?*

Los principios clave involucrados en el desarrollo de la propuesta de valor y el proceso de creación de valor para el cliente, la empresa y el colaborador se analizaron en detalle en el capítulo 2.

FIGURA **18.3**

Los componentes clave del modelo de negocios de una nueva oferta.

Fuente: Alexander Chernev, *Strategic Marketing Management: Theory and Practice* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019).



VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

La validación del modelo de negocio tiene como objetivo evaluar la capacidad de la oferta para crear valor de mercado en tres dimensiones clave: deseabilidad, factibilidad y viabilidad.

- La *deseabilidad* indica el grado en que los clientes objetivo perciben que la oferta es atractiva. La conveniencia de una oferta depende de su capacidad para brindar los beneficios buscados por los clientes a partir de un gasto razonable de dinero, tiempo y esfuerzo. La incapacidad de lograr un balance óptimo de beneficios y costos dificulta la deseabilidad de una oferta. Un ejemplo es Crystal Pepsi, una alternativa transparente y sin cafeína a las colas regulares: la oferta no logró ganar espacio en el mercado, a pesar de una campaña promocional masiva, porque los consumidores no encontraron atractivo el concepto de cola clara.
- La *factibilidad* indica hasta qué punto la empresa crea una oferta que entregue la funcionalidad deseada por los clientes. Depende tanto de las tecnologías actuales como de la experiencia de una compañía en el uso de estas tecnologías. Por ejemplo, una máquina de movimiento perpetuo que opera indefinidamente sin una fuente de energía no es un concepto factible.
- La *viabilidad* indica hasta qué punto una oferta crea valor para la empresa. Para la mayoría de las compañías, una oferta viable es aquella que genera beneficios. Por lo tanto, la viabilidad está en función de los ingresos esperados y la estructura de costos de una oferta; la incapacidad de equilibrar los ingresos y los costos es un indicativo de una falla inminente del mercado. Pets.com perdió dinero en la mayoría de las ventas y, en última instancia, no se mantuvo en el negocio a pesar del alto reconocimiento de su nombre y una campaña promocional de gran repercusión.

Debido a que el éxito de una empresa se basa en la deseabilidad, la factibilidad y la viabilidad de sus ofertas, para crear un modelo comercial sostenible, un gerente debe responder las siguientes tres preguntas: *¿los clientes objetivo encuentran deseable la oferta y crea valor para ellos?, ¿es factible que la oferta se construya según lo planeado? y ¿la oferta es viable, es decir, capaz de crear valor para la empresa y sus colaboradores?*

La deseabilidad, la factibilidad y la viabilidad de una oferta están interrelacionadas. Una oferta que los clientes no encuentran deseable probablemente no sería viable porque no crearía suficiente demanda para crear valor para la empresa. Es muy posible que una oferta que no sea tecnológicamente factible resulte indeseable porque no podría satisfacer las necesidades del cliente.

Un aspecto importante de validar el modelo comercial de una empresa en general y la viabilidad de una oferta en particular, es garantizar que la oferta responde a una necesidad que se percibe como importante para un segmento de clientes y sea lo suficientemente grande como para crear valor para la empresa. En este contexto, la previsión de la demanda (proceso que implica identificar el tamaño del mercado potencial para la oferta de la empresa) es un aspecto integral del desarrollo de nuevas ofertas.[18]

Los **pronósticos de demanda** se construyen sobre una de estas tres bases de información: lo que la gente dice, lo que la gente hace o lo que la gente ha hecho. Usar lo que dice la gente requiere encuestar las intenciones de los compradores, las opiniones de la fuerza de ventas y las opiniones de los expertos. Construir un pronóstico sobre la base de lo que hace la gente significa poner el producto en un mercado de prueba para medir la respuesta del comprador. Para utilizar la base final, lo que la gente ha hecho, las empresas analizan los registros del comportamiento de compra anterior, emplean el análisis de series de tiempo o el análisis estadístico de la demanda. Los diferentes enfoques para el pronóstico de la demanda se analizan en detalle más adelante en este capítulo.

Implementación de la oferta

La implementación de la oferta convierte el concepto en una realidad. Se trata de dos aspectos clave: *desarrollar los recursos necesarios* para poner en marcha el modelo de negocio y *desarrollar la oferta de mercado.*

DESARROLLO DE LOS RECURSOS BÁSICOS

Para tener éxito, una empresa debe tener los recursos necesarios para implementar su modelo de negocio. Con frecuencia, en el momento en que una empresa desarrolla el concepto de la oferta y diseña su modelo de negocio, no cuenta con todos los recursos necesarios para crear y lanzar la oferta al mercado. Por lo tanto, una vez que se ha diseñado el modelo de negocio, el siguiente paso lógico es desarrollar los recursos requeridos mediante su creación, subcontratación o adquisición.

Los recursos necesarios para lanzar una nueva oferta involucran factores tales como *instalaciones comerciales* que incluyen la adquisición y preparación de equipos de fabricación, la creación de centros de

llamadas para atender a los clientes y el desarrollo de una infraestructura de tecnología de la información; *canales de suministro* para obtener los materiales necesarios para crear la oferta; *canales de distribución* a través de los cuales se entregará la oferta a los clientes objetivo; *empleados calificados* que contribuyen con la experiencia tecnológica, operativa y comercial requerida; y *acceso a capital* para asegurar los recursos financieros necesarios para implementar el modelo de negocio.

Para obtener los recursos requeridos y lanzar con éxito la nueva oferta, una empresa adopta una de dos estrategias diferentes. Primero, la compañía crea sus propios recursos, ya sea desarrollando internamente sus activos y capacidades, o adquiriendo los recursos a terceros. Segundo, en lugar de crear sus propios recursos, una empresa opta por colaborar con otras entidades que tengan los recursos necesarios para ayudar a desarrollar, fabricar, distribuir y promover la oferta, es decir, aprovecha estos recursos sin asumir su propiedad.

DESARROLLO DE LA OFERTA DE MERCADO

El desarrollo de la oferta de mercado implica convertir el prototipo en una mercancía que esté lista para ser vendida. Esto implica no solo crear el producto y servicio final, sino también construir la marca, establecer precios minoristas y mayoristas, determinar el tipo de promociones de ventas que se utilizarán y desarrollar un plan para comunicar de manera efectiva los beneficios de la oferta y ponerla a disposición de todos los clientes potenciales.

El desarrollo de una oferta supone la creación de prototipos avanzados y pruebas de mercado para garantizar que la oferta tendrá éxito al crear valor de mercado. La cantidad de prototipos y pruebas necesarias depende de una variedad de factores, como la novedad del producto, su complejidad y la inversión requerida para modificar la oferta después de su lanzamiento. Los productos nuevos en el mundo justifican más pruebas de mercado que los productos que implican ligeras modificaciones y ya están disponibles en el mercado. Es más probable que los productos más complejos se beneficien de las pruebas de mercado que los productos más simples. Los productos que requerirán altos niveles de inversión en la modificación después del lanzamiento (por ejemplo, la remodelación de la planta de fabricación para cambiar el diseño de un automóvil) necesitan más prototipos avanzados y pruebas de mercado que los productos que se reestructuran con relativa facilidad tras el lanzamiento.

Una decisión importante en el marketing de prueba es determinar en qué mercados y con qué clientes se debe probar la oferta. Una serie de consideraciones entran en juego para esta decisión. A los principales fabricantes mundiales de bienes de consumo, como L'Oréal, Philips y Nikon, les gusta probar en Corea del Sur porque se sabe que sus consumidores son exigentes, pero imparciales; asimismo, su infraestructura de marketing bien desarrollada garantiza que los productos estén en buenas condiciones para ingresar a otros mercados globales. Gucci prueba muchos de sus productos de lujo en China porque las preferencias de los consumidores son indicadores de hacia dónde se dirige el mercado de lujo.

Muchas empresas se saltan el marketing de prueba a pesar de sus beneficios y confían en métodos de prueba más rápidos y económicos. Starbucks lanza regularmente productos antes de que se consideren "perfectos", según la filosofía adoptada por el director digital, Adam Brotman: "No creemos que esté bien si las cosas no son perfectas, pero estamos dispuestos a innovar y tener velocidad de comercialización con una garantía del 100 % de que va a ser perfecto". La aplicación de pagos móviles de la empresa tenía una serie de fallas que era necesario corregir durante los primeros seis meses después del lanzamiento, pero ahora genera tres millones de transacciones móviles a la semana.[19] General Mills prefiere lanzar nuevos productos en el 25 % del país, un área demasiado grande para que los rivales la interrumpan. Los gerentes revisan los datos del escáner minorista, que les dice en cuestión de días cómo está funcionando el producto y qué ajustes correctivos se necesitan.

Al desarrollar una nueva oferta, una empresa crea una versión completamente funcional y a gran escala del producto antes de lanzarlo al mercado. En ocasiones, una compañía crea una versión optimizada que incorpore solo las características que son esenciales para satisfacer las necesidades del cliente. El desarrollo de una versión simplificada de la oferta (denominada *oferta mínima viable*) permite a la empresa probar el desempeño de la oferta en el mercado antes de proceder a crear la oferta a gran escala.

Despliegue comercial

La **comercialización** informa a los clientes objetivo sobre la oferta de la empresa y la pone a su disposición. Debido a que los lanzamientos a gran escala se caracterizan por una mayor incertidumbre y costos más altos, las empresas optan por lanzar la oferta en unos pocos mercados selectos antes de ponerla a disposición de todos los clientes objetivo. Los aspectos clave de la comercialización (*despliegue selectivo del mercado* y la posterior *expansión del mercado*) se describen a continuación.

DESPLIEGUE SELECTIVO DEL MERCADO

Una decisión de comercialización clave es si una empresa debe lanzar su nueva oferta a todos los clientes objetivo delineados en su modelo comercial o, inicialmente, implementar su oferta solo en mercados seleccionados para expandirla gradualmente hasta que alcance todo su potencial de mercado.[20] Muchas empresas han adoptado el enfoque de **implementación de mercado selectivo**, que les permite realizar pruebas en un entorno natural y observar cómo reaccionan los clientes objetivo, los competidores y los colaboradores de la empresa ante la oferta.[21]

La escala más pequeña del despliegue selectivo en el mercado proporciona a la empresa una mayor agilidad para ajustar varias características de la oferta y maximizar su impacto en el mercado. Además de mejorar la agilidad, la implementación selectiva en el mercado requiere menos recursos de la empresa para lanzar la oferta y tiene el potencial de generar ingresos que ayudan a sufragar el costo de la posterior expansión en el mercado.

El subconjunto de clientes objetivo para los que la oferta estará inicialmente disponible se denomina **mercado primario.** Generalmente, involucra a los clientes que tienen más probabilidades de comprar la oferta de la empresa y que ayudarán a refinarla y a generar un flujo inicial de ingresos.

Algunos productos se ponen de moda de inmediato (patines en línea), mientras que otros tardan mucho tiempo en lograr la aceptación (automóviles con motor diésel). Un nuevo concepto de producto que se afianzó rápidamente fue StubHub, un servicio de reventa de boletos en línea.

StubHub. Los fundadores de StubHub, Jeff Fluhr y Eric Barker, pensaron en la idea de su sitio cuando estudiaban una maestría en la Universidad de Stanford. Al enterarse de que había demasiadas entradas sin uso para los eventos deportivos, espectáculos de teatro y conciertos, decidieron crear un "eBay para entradas", donde los vendedores pudieran establecer un precio más alto o más bajo respecto a su valor nominal, dependiendo de la demanda. StubHub cobraría 10 % al comprador y 15 % al vendedor por cada transacción. El servicio tuvo que negociar con las leyes estatales que restringían la reventa de entradas, pero en el 2006 ya ganaban 100 millones de dólares correspondientes a eventos deportivos (75 %), conciertos (20 %) y eventos de teatro (5 %), en un mercado con un valor estimado de 4 000 millones de dólares en Estados Unidos. En el 2007, StubHub fue vendido a eBay por 310 millones de dólares (en el 2020, eBay vendió StubHub al mercado suizo de entradas en línea Viagogo). El vendedor original de las entradas, Ticketmaster y su empresa matriz Live Nation atacaron a la empresa desde sus inicios, amenazando con emprender acciones legales, introduciendo entradas sin papel que limitaban la reventa y lanzando el servicio TicketExchange para competir directamente. StubHub ahora desea ser más que un vendedor de boletos y convertirse en un sitio multiplataforma de comercio electrónico. Dado que el 40 % de las entradas iniciales no se venden, StubHub también desea ayudar a los consumidores a descubrir y asistir a un mayor número de eventos.[22]

EXPANSIÓN DEL MERCADO

Ampliar el mercado para incluir a todos los clientes para quienes la oferta de la empresa pretende crear valor es el siguiente paso lógico, después de que la oferta se haya lanzado con éxito en su mercado objetivo principal.

La **expansión del mercado** se compone de tres actividades clave: aumentar las instalaciones involucradas en la producción de la oferta, promocionar la oferta entre todos los clientes objetivo



<< StubHub, líder en mercados secundarios de boletos en línea, está considerando otras opciones de comercio electrónico, al tiempo que agrega un componente más emocional a su negocio principal.

Fuente: estos materiales han sido reproducidos con el permiso de StubHub, Inc. © 2014 STUBHUB, INC. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

y garantizar que la oferta esté disponible para todo el mercado objetivo. Durante la expansión del mercado, una empresa se moviliza de manera ascendente por el camino de menor resistencia y la vía de menores recursos para atraer a los clientes que son más difíciles de alcanzar y que tienen menos probabilidades de reconocer el valor de la oferta de la compañía. Posiblemente, como resultado, la empresa gastará más tiempo, esfuerzo y recursos durante la expansión del mercado que durante el despliegue inicial en el mercado.

Los mercados más amplios involucran una gama más grande de clientes, lo que con frecuencia requiere la introducción de variantes de la oferta para adaptarse a las diferentes necesidades y preferencias de todos los clientes objetivo. Por lo tanto, una empresa podría ingresar al mercado con una sola oferta que atraiga a sus posibles adoptantes y, a continuación, introducir cambios que satisfagan la mayor variedad de necesidades de los clientes dentro del mercado objetivo ampliado. La gran diversidad de ofertas de la empresa asociadas con la expansión del mercado, a su vez, exige recursos adicionales para garantizar el éxito de estas ofertas en el mercado.

VISIÓN DE **marketing**

La adopción de innovaciones

El diseño de productos efectivos que probablemente tengan éxito en el mercado requiere una comprensión profunda del proceso mediante el cual los clientes evalúan los productos, el conocimiento de los factores en los que basan sus decisiones y la consciencia de la rapidez con la que adoptan los productos. El término *difusión de la innovación* se refiere a la forma en que el conocimiento de un producto, servicio o idea se propaga en el mercado y la velocidad con la que se compra o utiliza. A continuación, se describen dos modelos populares que examinan la reacción de los clientes a las nuevas ofertas.

Modelo de adopción de innovaciones de Rogers

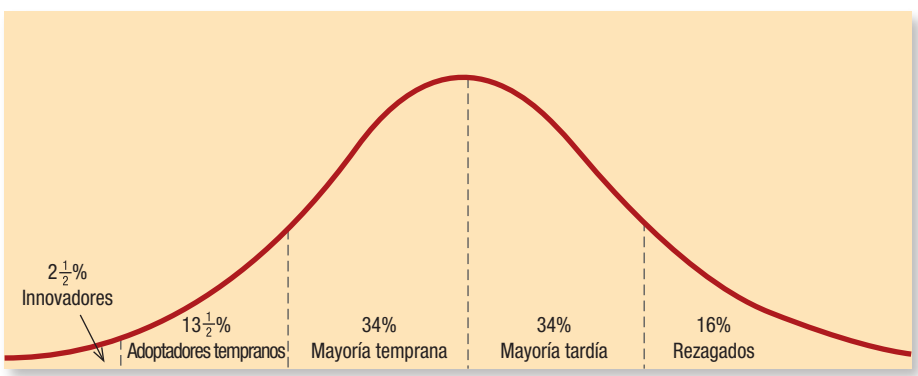
El **modelo de Rogers**, llamado así por el sociólogo estadounidense Everett Rogers, clasifica a los clientes según la velocidad con la que adoptan nuevas ofertas. Este modelo define el nivel de innovación en términos de si un individuo adopta nuevas ideas relativamente antes o después que otros consumidores. El modelo de Rogers se basa en la noción de que algunos clientes están más abiertos que otros a adoptar productos innovadores. Según el momento de adopción de nuevos productos, el modelo de Rogers divide a los clientes en cinco categorías (Figura 18.4):

- *Los innovadores son entusiastas de la tecnología*, son aventureros y disfrutan jugando con nuevos productos y dominando sus complejidades. A cambio de precios más bajos, están felices de realizar pruebas alfa y beta, e informar sobre las debilidades en la oferta inicial. Los innovadores se definen como el primer 2,5 % de los adoptantes.
- *Los primeros adoptadores* son líderes de opinión que buscan cuidadosamente nuevas tecnologías que puedan brindarles una gran ventaja competitiva. Son

FIGURA **18.4**

Categorización de los adoptantes en función del tiempo relativo de adopción de las innovaciones.

Fuente: E. Rogers, *Diffusion of Innovations* (London: Free Press, 1962).



(*Continúa*)

Visión de marketing (*Continuación*)

menos sensibles al precio y están dispuestos a adoptar el producto si se les brindan soluciones personalizadas y un buen servicio de soporte. Los primeros adoptadores se definen como el 13,5 % de los adoptantes que siguen a los innovadores.

- La *mayoría temprana* está formada por pragmáticos deliberados que adoptan la nueva tecnología después de que se han probado sus beneficios y ya se ha llevado a cabo una gran parte de la adopción. La mayoría temprana constituye el mercado principal e incluye al siguiente 34 % de los adoptantes.
- La *mayoría tardía* incluye conservadores escépticos que son reacios al riesgo, tímidos ante la tecnología y sensibles a los precios. La mayoría tardía consiste en el siguiente 34 % de los adoptantes que siguen a la mayoría temprana.
- Los *rezagados* están atados a la tradición y se resisten a una innovación hasta que el *status quo* ya no es defendible. Los rezagados constituyen el 16 % restante de la población adoptante.

Cada grupo requiere un tipo diferente de marketing, si la empresa pretende mover su innovación a lo largo del ciclo de vida completo del producto. Además de dirigirse a los líderes de opinión, algunos expertos recomiendan dirigirse a los **líderes de ingresos** con un nuevo producto, esto es, a los clientes con mayor valor de vida, para acelerar el camino hacia la rentabilidad.

El modelo de Rogers es un modelo de clasificación; aunque divide a las personas en cinco categorías distintas en función de la velocidad con la que adoptan nuevas ofertas, no proporciona una regla de decisión que pueda usarse para determinar la categoría a la que es probable que pertenezca una persona en particular. Asimismo, como los individuos se asignan a una de las cinco categorías en función de rasgos de personalidad relativamente estables, este modelo no tiene en cuenta el hecho de que un cliente innovador en un ámbito es rezagado en otro. Debido a estas restricciones, el modelo de Rogers tiene una aplicabilidad limitada y solo describe cinco tipos de adoptantes de la innovación.

Modelo de adopción de nuevas tecnologías de Moore

Nombrado en honor al teórico organizacional Geoffrey Moore, el **modelo de Moore**, adapta el modelo de Rogers específicamente a los productos tecnológicos. Ubica a los adoptadores de tecnología en cinco categorías que reflejan, más o menos, las cinco categorías especificadas por el modelo de Rogers, en función de cuán abiertos están a adoptar innovaciones tecnológicas. Estas son las cinco clases de adoptadores de la innovación en el modelo de Moore:

- Los *entusiastas de la tecnología* son los innovadores que están comprometidos con las innovaciones tecnológicas y son el primer grupo que quiere experimentar las nuevas tecnologías.
- Los *visionarios* (primeros adoptadores) también se encuentran entre los primeros en adoptar nuevas tecnologías para resolver sus problemas, satisfacer sus necesidades y aprovechar las oportunidades de los mercados emergentes.
- Los *pragmáticos* (mayoría temprana) confían en la innovación como una herramienta de productividad. Se diferencian de los entusiastas en que no adoptan las innovaciones tecnológicas por sí mismas. Y se diferencian de los visionarios en que aplican la tecnología para mejorar los modelos comerciales existentes en lugar de cambiarlos.
- Los *conservadores* (mayoría tardía) son pesimistas acerca de obtener beneficios significativos de las innovaciones tecnológicas emergentes y, por lo tanto, tardan en adoptarlas.
- Los *escépticos* (rezagados) tienden a ser muy críticos con las innovaciones tecnológicas y es poco probable que las adopten a pesar de sus beneficios.

El modelo de Rogers supone que la adopción de innovaciones es un proceso continuo y que una vez que alcanza la saturación del mercado en un segmento, pasará al siguiente. El modelo de Moore, por otro lado, argumenta que la adopción de innovaciones es un proceso discontinuo que involucra ciertas "brechas" y que la adopción de una innovación por un segmento no necesariamente significa que será adoptada por otro segmento. Esto se debe a que diferentes grupos de consumidores exhiben distintos patrones de adopción, cada uno de los cuales requiere una estrategia de marketing particular. Por ejemplo, el hecho de que los entusiastas de la tecnología adopten una innovación no implica que los visionarios la asuman, pues ellos aprecian la innovación tecnológica bajo una luz completamente distinta.

Moore define la brecha más grande en el proceso de adopción de la innovación como la que existe entre los primeros adoptadores, el segmento formado por entusiastas y visionarios de la tecnología, y el mercado principal de pragmáticos, conservadores y escépticos de la tecnología. Él define esto como el "abismo" y lo considera el desafío más significativo en el desarrollo de innovaciones tecnológicas, así como el obstáculo clave que los pioneros de la tecnología deben superar si quieren lograr que sus ofertas sean ampliamente aceptadas.[23]

Resumen

1. La innovación es la clave para desarrollar nuevas ofertas viables. Implica una nueva tecnología, un nuevo enfoque para la creación de marca, un nuevo mecanismo de fijación de precios, una nueva forma de gestionar los incentivos, nuevos canales de comunicación o un nuevo método de distribución. Las ofertas innovadoras interrumpen los modelos comerciales existentes y hacen que las empresas que no logran adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado sean superfluas al idear nuevas formas de crear valor de mercado.
2. El desarrollo exitoso de nuevos productos requiere que la empresa establezca una organización eficaz para administrar el proceso, el cual incluye gerentes de producto (ya sea de un nuevo producto o de productos existentes), comités, departamentos o equipos de emprendedores. Cada vez más, las empresas están adoptando equipos multifuncionales, conectándose con individuos y organizaciones fuera de la empresa a través del *crowdsourcing* y otros medios, lo que les permite plantear múltiples conceptos de productos.
3. El desarrollo de nuevos productos es un proceso iterativo de descubrir una idea novedosa y traducirla en una oferta de mercado viable y exitosa. Se representa como una secuencia de acciones (etapas) separadas por obstáculos (puertas) que la nueva oferta debe superar. El enfoque de *stage-gate* divide el proceso de innovación en cinco etapas clave (*generación de ideas, desarrollo del concepto, diseño del modelo de negocio, desarrollo de la oferta y despliegue comercial*), separadas por puertas que sirven para validar las acciones tomadas en el paso anterior.
4. La innovación comienza con la *generación de una idea* que identifica una necesidad de mercado insatisfecha y sugiere una forma novedosa de abordar esa necesidad. Hay dos métodos básicos de generación de ideas: la generación de ideas de arriba hacia abajo, que comienza con la identificación de una oportunidad de mercado; y la generación de ideas de abajo hacia arriba, que empieza con una invención y, luego, busca identificar una necesidad de mercado insatisfecha. La generación de ideas de arriba hacia abajo es el enfoque preferido para desarrollar nuevas ofertas.
5. El *desarrollo del concepto* plasma una idea potencialmente viable mediante la creación de una versión inicial, o prototipo, de la oferta de la empresa. El desarrollo del concepto tiene como objetivo reducir el riesgo de mercado y de implantación diseñando la oferta de una manera rápida y eficiente en el uso de recursos. Generalmente, el desarrollo del concepto evoluciona desde una descripción de las características principales del producto hasta un prototipo a escala que presenta la funcionalidad principal de la oferta.
6. El diseño del *modelo de negocio* implica tres componentes clave: identificar el mercado objetivo, articular la propuesta de valor de la oferta en ese mercado y definir los atributos clave de la oferta de mercado. El mercado objetivo delimita el mercado en el que la oferta de una empresa pretende crear valor. La propuesta de valor describe el valor que la empresa planea crear para los clientes objetivo, los colaboradores y las partes interesadas. La oferta de mercado define las formas (producto, servicio, marca, precio, incentivos, comunicación y distribución) en que la empresa creará, comunicará y entregará valor de mercado.
7. La *implementación de la oferta* convierte la oferta conceptualizada en una oferta real, lista para su lanzamiento al mercado. La implementación implica reunir los recursos necesarios para poner en marcha el modelo de negocio y desarrollar la oferta comercial.
8. La *comercialización* informa a los clientes objetivo sobre la oferta de la empresa y la pone a su disposición. Para minimizar el riesgo y los recursos, inicialmente, las empresas implementan la oferta en mercados seleccionados (primarios) y, en caso de tener éxito, amplían la disponibilidad a todo el mercado objetivo. La expansión del mercado aumenta las instalaciones involucradas en la producción de la oferta, promueve la oferta entre todos los clientes objetivo y garantiza que esté disponible para todo el mercado objetivo.
9. Dos modelos populares examinan la reacción de los clientes a las nuevas ofertas. El *modelo de Rogers* representa la cantidad de nuevas adopciones, en lugar de las adopciones totales, en un momento determinado y divide a los clientes en cinco categorías: innovadores, primeros adoptadores, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados, en función de cuándo adoptaron el nuevo producto. Sobre la base del modelo de Rogers, el *modelo de Moore* argumenta que, en el caso de los productos tecnológicos, la adopción de innovaciones es un proceso discontinuo, marcado por claras brechas de adopción, la mayor de las cuales es la brecha entre los primeros adoptadores (entusiastas y visionarios) y el mercado general.

LECCIONES DE
marketing

Honest Tea



Fuente: Michael Neelon(misc)/ AlamyStock Photo

La idea de Honest Tea surgió en 1997, cuando Seth Goldman, graduado de la Escuela de Administración de Yale, se detuvo para tomar una bebida después del entrenamiento en una tienda local. Al encontrar solo refrescos y tés saturados con altas cantidades de azúcar, Goldman se inspiró para crear una nueva bebida para clientes conscientes de la salud. The Honest Tea Company buscó proporcionar un té embotellado natural, apenas endulzado, con una fracción de las calorías de otros tés. Honest Tea utilizó primero a Fresh Fields para distribuir su producto. En un corto verano, Honest Tea se convirtió en el té más vendido en las tiendas Fresh Fields y se expandió a otros supermercados, así como a tiendas de abarrotes, logrando un éxito similar.

Honest Tea Company identificó cuatro tendencias de mercado que crearon la demanda de un nuevo tipo de oferta de té en el mercado de bebidas. En primer lugar, la demanda de té embotellado había crecido enormemente en los años anteriores a la creación de la empresa. Los refrescos carbonatados dominaban la industria de las bebidas, pero los tés embotellados se habían vuelto cada vez más populares como una alternativa más saludable. De 1992 a 1996, el valor de mercado del té embotellado había crecido un 60 %. En segundo lugar, los consumidores estadounidenses habían comenzado a desarrollar una "cultura del té". En la década anterior a la introducción de Honest Tea, las ventas de té en hojas sueltas se duplicaron con creces, se abrieron miles de tiendas de té y salones, así el té se convirtió en un tema popular en libros y revistas. En tercer lugar, la consciencia sobre la salud y el medio ambiente estaban creciendo, lo que impulsó un aumento posterior en la demanda de alimentos y bebidas naturales. La industria de productos naturales triplicó su tamaño entre 1990 y 1996. En cuarto lugar, se había desarrollado una mentalidad entre los consumidores etiquetados como "Creativos culturales", que valoraban los aspectos naturales, éticos y exóticos de beber té saludable y eran receptivos a nuevos productos como Honest Tea.

Guiado por estas ideas, Honest Tea diseñó su té embotellado utilizando solo hojas de té selectas de todo el mundo, agua de manantial y edulcorantes naturales como azúcar de caña o miel. Honest Tea se comprometió a utilizar ingredientes orgánicos, con certificación de comercio justo y fijó un precio asequible para sus bebidas. De esta manera, una botella de 16 onzas costaba alrededor de 1,50 dólares. Asimismo, Honest Tea contenía solo 17 calorías por porción, una fracción de las calorías de bebidas como las gaseosas y el café helado. Honest Tea anunciaba su té principalmente a tres audiencias clave: bebedores de té que encontraban demasiado dulce a competidores como Snapple, bebedores de agua embotellada que deseaban variedad y un sabor fresco, y bebedores de refrescos dietéticos que querían una bebida sin edulcorantes artificiales. Honest Tea tuvo éxito en este mercado y los ingresos anuales de la compañía se dispararon a 38 millones de dólares en el 2008.

Luego de que Coca-Cola adquiriera una participación del 40 % en la empresa en el 2008 por 43 millones de dólares, la cantidad de tiendas que vendían Honest Tea aumentó drásticamente, de 15 000 a más de 140 000, una década después. Honest Tea comenzó a venderse en supermercados, como Kroger, Walmart y Costco, en minoristas como Amazon, además de restaurantes como McDonald's y Subway. Coca-Cola proporcionó a Honest Tea los recursos para expandirse e introducir nuevas ofertas de productos consistentes con la marca de la compañía.

Continuando con el tema de la salud y el bienestar, Honest Tea presentó Honest Kids, una alternativa menos azucarada que contiene 45 calorías menos por porción que otros jugos para niños. La bebida orgánica tuvo tanto éxito que superó al té como el producto más vendido de la empresa. Desde entonces, Honest Kids se ha ofrecido en restaurantes como Subway y Chick-fil-A, convirtiéndose en la principal opción de jugo para niños de McDonald's en el 2017. Honest Tea también ha lanzado otros productos, como Honest Sport, una bebida deportiva orgánica, y Honest Fizz, una alternativa carbonatada a los refrescos.

El crecimiento de Honest Tea Company le ha permitido seguir actuando en su objetivo de comercio justo y sostenibilidad. Una década después de la adquisición de Coca-Cola, la prima anual de comercio justo de Honest Tea se multiplicó por 17, mejorando la calidad de vida de sus agricultores y trabajadores. Adicionalmente, Honest Tea ha aumentado la cantidad de materiales reciclados utilizados en sus envases y el número de ingredientes orgánicos empleados en cada bebida.

El factor clave del éxito de Honest Tea fue su clara identificación de un segmento sin explotar en el mercado de bebidas azucaradas. Al mantenerse a la vanguardia de las tendencias sobre la preocupación de la salud, Honest Tea Company se ha afianzado como una de las marcas más valiosas de Coca-Cola. La adquisición le ha permitido a la compañía ofrecer nuevos productos saludables para diferentes tipos de consumidores, sin dejar de operar bajo la misma misión establecida en 1998: crear bebidas orgánicas deliciosas, saludables con honestidad, integridad y con miras a la sostenibilidad.[24]

Preguntas

1. ¿Qué papel jugaron la investigación de mercados y los conocimientos de los clientes en el desarrollo de Honest Tea?
2. ¿Cuáles son los factores clave que contribuyeron al éxito de Honest Tea?
3. ¿Cómo debe Coca-Cola hacer crecer la marca Honest Tea?, ¿debería Honest Tea permanecer relativamente independiente o incorporarse más estrechamente a la compañía Coca-Cola y aprovechar su cultura corporativa y experiencia empresarial?

LECCIONES DE
marketing

WeChat



Fuente: Piotr Swat/Alamy Stock Photo

WeChat es una aplicación china de pago móvil, mensajería y redes sociales desarrollada por Tencent, un conglomerado chino que se especializa en tecnología, juegos y redes sociales. Principalmente, WeChat se usa para mensajería y comunicación, de forma similar a Facebook y WhatsApp, y combina la funcionalidad de aplicaciones como Twitter, PayPal, Reddit y Uber. Los usuarios también juegan videojuegos, envían dinero, chatean por voz, leen noticias, comparten publicaciones, piden un taxi y mucho más. La base de usuarios de WeChat consta de más de mil millones de usuarios activos diarios, como empresas, celebridades y hospitales, que utilizan la aplicación como plataforma promocional. Muchos chinos no imaginan la vida sin esta omnipresente aplicación.

WeChat comenzó en el 2010 como una aplicación de redes sociales y mensajería instantánea para teléfonos inteligentes. Su CEO, Ma Huateng, reconoció que la futura plataforma dominante para las redes sociales y la mensajería serían los teléfonos móviles en lugar de las computadoras personales. Encargó a un equipo de ingeniería de menos de 10 miembros que desarrollara la primera versión de WeChat. La versión prototipo solo podía enviar mensajes de texto e imágenes. Debido a que las aplicaciones de mensajería instantánea y mensajes de texto ya existían con estas funciones, los consumidores inicialmente no vieron el valor de la aplicación. La recepción de WeChat cambió en mayo del 2011 cuando el equipo actualizó la aplicación para admitir la mensajería de voz, lo que atraía a los adultos que no estaban acostumbrados a escribir en teléfonos inteligentes. Los empresarios chinos encontraron útil la mayor funcionalidad.

La base de usuarios de WeChat se disparó en el 2012 a más de 100 millones. Había dos razones principales para esto. En primer lugar, las ventas totales de unidades de teléfonos inteligentes en China crecieron exponencialmente. En el 2010, se vendieron más de 35 millones de unidades; para el 2012, las ventas de teléfonos inteligentes se habían quintuplicado a más de 210 millones, lo que significaba que una mayor cantidad de usuarios podía descargar y utilizar la aplicación. En segundo lugar, el crecimiento de WeChat fue impulsado por varias innovaciones y funciones que brindaron una mejor experiencia de usuario, en comparación con las aplicaciones de la competencia. WeChat introdujo características únicas como Shake, que conectaba aleatoriamente a los usuarios que agitaban sus teléfonos al mismo tiempo, además de Message in a Bottle, que facultó a los clientes a enviar mensajes a destinatarios aleatorios. La plataforma ampliada de WeChat permitió a los usuarios leer y compartir publicaciones de blog en cuentas oficiales y jugar en la plataforma de juegos. Los servicios de la competencia, como Feixin, no ofrecían su aplicación a los usuarios que no tenían China Mobile y MiTalk no proporcionó una experiencia de usuario estable, por lo que WeChat superó el mercado de mensajería y redes sociales.

WeChat incorporó los pagos a la plataforma en el 2013. Inicialmente, WeChat Pay se limitaba a microtransacciones para juegos, artículos virtuales para avatares y suscripciones móviles. Más tarde, Tencent amplió la plataforma de pago y creó WeChat Wallet, que permite a los usuarios pagar bienes y servicios a comerciantes certificados y transferir dinero a otros usuarios. Cuatro años después de su presentación, WeChat Pay tenía más de 600 millones de usuarios.

WeChat Pay ha mejorado la forma en que los usuarios chinos intercambian *hongbao*, sobres rojos llenos de dinero, una tradición popular para el Año Nuevo Lunar. Los usuarios de WeChat Red Packet envían *hongbao* a sus amigos y seres queridos de formas divertidas y adictivas. Por ejemplo, un usuario deposita 5 dólares de su WeChat Wallet en un sobre rojo virtual y lo distribuye equitativamente entre cinco amigos. Los usuarios también hacen que los dos primeros destinatarios que tocan la pantalla dividan el dinero en proporciones iguales o en un corte aleatorio. Red Packet se volvió en un gran éxito durante el Año Nuevo Lunar del 2014, con más de 40 millones de *hongbao* enviados a 8 millones de destinatarios. WeChat Red Packet ha crecido hasta convertirse en un medio de mensajería en sí mismo, mientras los usuarios chinos se envían con frecuencia cantidades de yuanes que tienen significados especiales. Por ejemplo, el número “520” es la jerga china para “Te amo”.

Uno de los argumentos de venta más importantes de WeChat fue la implementación de *miniprogramas* dentro de la aplicación. Los miniprogramas, presentados en el 2017, se describen mejor como aplicaciones dentro de la aplicación WeChat. Estos miniprogramas suelen tener menos de 10 *megabytes* y se ejecutan instantáneamente en WeChat sin tener que descargarlos de una tienda de aplicaciones. Los programas se cargan muy rápido y se integran sin problemas en la plataforma WeChat. Muchas empresas han desarrollado miniprogramas para WeChat. JD.com, la segunda empresa de comercio electrónico B2C más grande de China, desarrolló un

miniprograma de plataforma de compras. Tesla presenta un miniprograma donde los usuarios ubican estaciones de carga, programan pruebas de manejo y comparten sus experiencias sobre la conducción de un Tesla. Otros miniprogramas incluyen juegos populares, localizadores de bicicletas compartidas y una herramienta de pago para estaciones de servicio.

La enorme variedad de funciones que ofrece WeChat ha ayudado a que la aplicación se convierta en una de las más grandes del mundo. Aunque WeChat ha sido un fenómeno generalizado, principalmente en China, Tencent ha comenzado la expansión internacional de WeChat, publicitando los beneficios de la aplicación a usuarios potenciales en los Estados Unidos, Malasia, Singapur y Sudáfrica.[25]

Preguntas

1. ¿Qué factores contribuyeron al éxito fenomenal de WeChat en China?
2. ¿Qué tan importante fue la ventaja de WeChat como pionero para obtener y mantener su posición dominante en el mercado?
3. ¿Podría WeChat replicar su éxito en un mercado fuera de China?, ¿por qué?

CAPÍTULO 19

Construyendo la lealtad del cliente



Construir una comunidad y crear un vínculo emocional con los clientes ha impulsado la expansión de SoulCycle.
Fuente: Noam Galai/Getty Images

Generar una venta no es el objetivo final del proceso de marketing, sino que es el comienzo de la construcción y gestión de relaciones con los clientes, con el fin de crear una base de clientes leales. Fidelizarlos es una prioridad para las empresas orientadas al mercado que buscan ganar y defender su posición en dicho mercado. De hecho, de no hacerlo, una empresa tendrá que invertir constantemente en adquirir nuevos clientes para reemplazar a los desleales que se han pasado a las ofertas de la competencia en busca de un mejor trato.

La lealtad del cliente es el resultado de los esfuerzos de una empresa para ofrecer constantemente un producto, un servicio y una experiencia de marca positivos. Aunque sus habilidades mejoradas ayudan a las empresas a ganarse su lealtad, las mayores capacidades de los consumidores plantean desafíos. Independientemente, los especialistas en marketing deben conectarse con los clientes, informarlos, atraerlos y, tal vez, estimularlos en el proceso. Las empresas centradas en ellos son expertas en construir relaciones; asimismo, se especializan en la ingeniería de marketing y en la ingeniería de productos. La creación de comunidades de usuarios juega un papel cada vez más importante para muchas empresas e industrias que buscan nuevas formas de satisfacer las necesidades de los clientes y fidelizarlos. SoulCycle es un claro ejemplo de una empresa que ha logrado el éxito en el mercado mediante la construcción de una base de clientes fieles.

>>> Cofundada por Elizabeth Cutler y Julie Rice en el año 2006, SoulCycle tuvo la visión de crear una alternativa a las rutinas de ejercicios tradicionales que carecían de pasión y parecían exigir demasiado trabajo. Juntas, Cutler y Rice, desarrollaron una clase de ciclismo bajo techo de 45 minutos que incluía ejercicios cardiovasculares de alta intensidad, entrenamiento de fuerza para esculpir los músculos y coreografías basadas en el ritmo. Diseñado para ser mucho más que un simple entrenamiento, SoulCycle tiene como objetivo crear una experiencia compartida para los ciclistas y construir una comunidad que motive a los miembros, inspirándolos a descubrir todo su potencial. El primer estudio de SoulCycle, ubicado en West 72nd Street en Manhattan, presentaba 33 bicicletas colocadas en una habitación oscura, donde los instructores llenos de energía dirigían sesiones de conducción al ritmo de listas de reproducción personalizadas. El concepto SoulCycle tocó la fibra sensible de los ciclistas y, durante los años siguientes, Cutler y Rice abrieron varios estudios adicionales en el área de la ciudad de Nueva York. A pesar de su expansión, SoulCycle pudo mantenerse fiel a su misión: crear una comunidad de ciclistas en torno a su concepto único de entrenamiento de "cuerpo y alma". Atraído por el concepto de ciclismo boutique y su base de clientes leales, Equinox, un operador de gimnasios de primer nivel, adquirió el 75% de SoulCycle en el 2011. Luego de la adquisición de Equinox, SoulCycle continuó su rápida expansión y para el 2018 operaba 88 estudios en los Estados Unidos y Canadá. Desde sus humildes comienzos, fue capaz de ampliar su modelo de negocio centrándose sin descanso en la creación de una rutina de ejercicios única que construye un vínculo emocional con sus clientes.[1]

Los especialistas exitosos en marketing son aquellos que cultivan cuidadosamente la satisfacción y lealtad del cliente. En este capítulo, detallaremos algunas de las formas en que se los ganan y se vence a la competencia.

Administración de la captación y retención de clientes

La capacidad de adquirir nuevos clientes de manera efectiva y retener a los existentes tiene un impacto directo en los resultados de la empresa. Para lograr el éxito en la adquisición y retención de clientes, una empresa debe tener una comprensión clara del embudo de captación de ellos y equilibrar de manera efectiva sus esfuerzos de adquisición y retención.

EL EMBUDO DE CAPTACIÓN DE CLIENTES

Los pasos principales para la captación de clientes se plantean en términos de un embudo que representa las fases del proceso de adquisición de clientes, desde simplemente conocer una oferta hasta la fidelización. El **embudo de captación de clientes** se representa en términos de cinco fases relativamente distintas: consciencia, interés , curiosidad , acción y recomendación.[2] Este enfoque de cinco fases (o 5-A por las iniciales de las palabras en inglés) para evaluar el proceso de adquisición de clientes se muestra en la Figura 19.1.

Objetivos de aprendizaje. Después de estudiar este capítulo, debería ser capaz de:

19.1 Explicar cómo una empresa debe equilibrar sus esfuerzos de adquisición y retención.

19.2 Discutir cómo una empresa gestiona la satisfacción y la lealtad del cliente.

19.3 Describir cómo las empresas gestionan las relaciones con los clientes.

19.4 Discutir cómo una empresa debe gestionar el valor del ciclo de vida del cliente.

FIGURA **19.1**
El embudo de captación de clientes (también llamada 5-A).



La fase de *consciencia* es la puerta de entrada a la interacción de los clientes con la oferta de la empresa. Es en esta fase cuando los clientes objetivo se encuentran con la oferta de la empresa. Dicho encuentro es impulsado por la comunicación de marketing de la empresa, sucede en el punto de venta o surge de la promoción de otros clientes y colaboradores.

Generalmente, la consciencia no se limita a una sola oferta. Con frecuencia, los clientes se dan cuenta de las múltiples ofertas que podrían satisfacer su necesidad activa. Esto ocurre cuando buscan información sobre los diferentes medios para satisfacer su necesidad en el punto de venta o cuando están expuestos a las campañas de comunicación de marketing de la empresa o de la competencia. También se produce sin ninguna influencia externa cuando, a partir de la experiencia previa, estos recuerdan un conjunto de ofertas disponibles.

La fase de *interés* refleja el hecho de que aunque los clientes se dan cuenta de las múltiples ofertas, no las consideran a todas. En cambio, suelen preseleccionar las ofertas más atractivas para formar un conjunto compuesto por aquellas que tienen más probabilidades de satisfacer su necesidad. Por lo tanto, la fase de interés del proceso de decisión es vista como un proceso de eliminación selectiva, reduciendo el conjunto inicial de ofertas que llegaron a la mente de los clientes.

Durante la fase de *curiosidad*, los clientes buscan información adicional sobre las ofertas en su conjunto de consideraciones. Esta información adicional proviene de fuentes externas como amigos y familiares, los medios de comunicación, la empresa y sus colaboradores. Por ejemplo, piden consejos a sus amigos, se ponen en contacto con la empresa para obtener más información, buscan reseñas en línea, usan una aplicación para comparar precios y hasta prueban productos en las tiendas.

La fase de *acción* marca una transición de la recopilación y evaluación de información a una acción dirigida a una oferta en particular. Las acciones del cliente no se limitan a la compra: reflejan la experiencia total de propiedad y uso, la cual incluye el consumo real del producto o servicio, así como la experiencia posterior al consumo.

La fase de *recomendación* refleja las reacciones de los clientes después de su experiencia de consumo. Idealmente, las reacciones de los clientes involucrarán un cierto nivel de lealtad hacia la empresa y su oferta. Estas reacciones varían desde simplemente volver a comprar la oferta hasta recomendarla a otros. Los defensores activos recomiendan productos, servicios y marcas que les encantan sin que se les pregunte. Comparten experiencias positivas con otros y se convierten en evangelizadores.

Los diferentes pasos del embudo de decisión no siempre ocurren en el proceso lineal representado en la Figura 19.1. Implican múltiples iteraciones, así como reconsiderar y reevaluar los datos disponibles y recopilar nueva información, mientras que los clientes no necesariamente pasan por todas las 5-A, ya que en oportunidades se saltan uno o más pasos. Por ejemplo, cuando realizan una compra impulsiva sin formar un conjunto de ponderaciones ni recopilar información adicional sobre las opciones alternativas. Del mismo modo, los defensores leales no siempre son compradores reales de la oferta de la empresa. Los productos de Apple, como el iPhone, el iPad y el Apple Watch, por ejemplo, suelen ser recomendados por no compradores.

BALANCE ENTRE LA CAPTACIÓN Y LA RETENCIÓN DE CLIENTES

La gestión eficaz de la captación y la retención de clientes implica una comprensión clara y una estimación precisa de las tasas de conversión y retención de los mismos. Al calcular las **tasas de conversión** (porcentajes de clientes en cualquiera de las diferentes etapas que pasan a la siguiente), los gerentes identifican cualquier "cuello de botella" o barrera para construir una base de clientes leales. Si, por ejemplo, el porcentaje de usuarios recientes es significativamente más bajo que los antiguos, algo podría estar mal con el producto o servicio que impide la repetición de la compra.

El embudo de captación de clientes también enfatiza lo fundamental que no solo es atraer nuevos, sino también retener y cultivar los existentes. Los estudios sobre la retención de clientes afirman que adquirir nuevos cuesta tanto como satisfacer y retener a los actuales. Además, los datos indican que una reducción del 5% en la tasa de deserción de clientes aumenta las ganancias entre un 25% y un 85%, de

acuerdo con la industria. Asimismo, se ha sugerido que la tasa de beneficio suele crecer durante la vida del cliente fidelizado debido al aumento de las compras, las referencias y la reducción de la relación entre los costos operativos y el servicio.[3]

Los clientes satisfechos son el capital de relación con los clientes de la empresa. Si se vendiera la compañía, la empresa adquirente pagaría no solo por la planta, el equipo y la marca, sino también por la **base de clientes** atendidos, es decir, el número y el valor de los clientes que harán negocios con la nueva empresa.

Algunos proveedores de servicios están plagados de *spinners*, esto es, clientes que cambian de operador al menos tres veces al año en busca de la mejor oferta. Muchos operadores de telefonía móvil y de televisión por cable pierden el 25% de sus suscriptores cada año, lo que les cuesta miles de millones de dólares. Los desertores aducen necesidades y expectativas no satisfechas, mala calidad del producto/servicio y alta complejidad, así como errores de facturación. Los diferentes métodos de adquisición generan clientes con diversos niveles de lealtad. Un estudio demostró que los clientes captados a través de la oferta de un descuento del 35% tenían aproximadamente la mitad del valor a largo plazo que aquellos captados sin ningún descuento.[4] Muchos de estos estaban más interesados en la oferta que en el producto en sí.

Para reducir la tasa de deserción, la empresa debe definir y medir su **tasa de retención**. Para una revista, una buena medida de retención es su tasa de renovación de suscripciones. A continuación, la empresa debe identificar las causas factibles de la deserción de clientes. Por ejemplo, temas como el servicio deficiente, los productos de mala calidad y los precios altos, así como problemas difíciles de abordar como el traslado de clientes fuera del área geográfica a la que sirve la empresa. Finalmente, una empresa debe comparar el valor de por vida del cliente perdido con los costos de reducir la tasa de deserción. Siempre que el costo para desalentar la deserción sea menor que la pérdida potencial de ganancias, una empresa debe gastar el dinero para tratar de retenerlos.

El resultado del servicio y la fidelidad del cliente están determinados por una serie de variables. Un estudio identificó más de 800 factores críticos que hacen que los clientes cambien de servicio.[5] Entre los factores clave están los problemas de precios (precios altos, aumento de precios, precios injustos o precios engañosos); problemas de comodidad (ubicación/horario, tiempo de espera para la cita y servicio); falla del servicio central (equivocaciones de servicio o de facturación, catástrofes en el servicio); errores en el encuentro con el servicio (indiferencia, descortesía, falta de respuesta o desconocimiento); retroalimentación a la falla del servicio (respuesta negativa, falta de respuesta o respuesta evasiva); competencia (encontrar un mejor servicio); problemas éticos (engaño, venta forzada, inseguridad o conflicto de intereses); modificación involuntaria (cambio de domicilio del cliente o cierre del proveedor).

Independientemente de cuánto se esfuercen las empresas, resulta inevitable que algunos clientes se vuelvan inactivos o abandonen. El desafío es reactivarlos a través de estrategias de recuperación.[6] Es más fácil volver a atraer a los antiguos clientes (porque la empresa conoce sus nombres e historias) que encontrar nuevos. Las entrevistas de salida y las encuestas de clientes perdidos permiten descubrir fuentes de insatisfacción y ayudan a recuperar solo a aquellos con un gran potencial de beneficios.[7]

Gestión de la satisfacción y lealtad del cliente

La lealtad se ha definido como "un compromiso profundamente arraigado de volver a comprar o favorecer un producto o servicio preferido en el futuro, a pesar de las influencias situacionales y los esfuerzos de marketing que tienen el potencial de provocar un cambio de comportamiento". [8] La lealtad del cliente se considera un continuo, con diferentes niveles que varían en fuerza. Varía desde la satisfacción con la oferta de la empresa hasta la defensa y la evangelización de los clientes que consideran la oferta como parte de su propia identidad y se sienten responsables de su éxito.

Wegmans. Cuando la maestra de teatro Maura Morrison y sus alumnos de Algonquin Regional High School en Northborough, Massachusetts, presentaron *The Musical* en homenaje a Wegmans, lucían uniformes donados por la tienda local y decoraciones diversas de la cadena, como Casanova, un gallo animatrónico que canta cada hora. Ninguna otra cadena de supermercados de Estados Unidos evoca el fervor dedicado de los *wegmaniacs*, sus autodenominados superfans. Morrison recuerda que su vecino se emocionó al punto del llanto cuando se enteró de que un Wegmans venía a la ciudad. "Descubrí que casi no se muda aquí porque no había un Wegmans [...] la gente está conectada a esta tienda casi espiritualmente". Alrededor de 25000 personas acudieron a la inauguración en el 2011 de Wegmans en Northborough, cuya población apenas superaba los 14000 habitantes. Tal interés en el día de la inauguración es natural. Solo en el 2015, más de 4000 personas solicitaron que Wegmans construyera una tienda cerca de ellos. Wegmans ha logrado transformar

una tarea aburrida en un acontecimiento social. Cada establecimiento está diseñado como un mercado al aire libre europeo, reemplazando el ambiente de la tienda de comestibles con minitiendas atendidas por expertos dedicados y un servicio al cliente que ha sido descrito como "telepático". Las tiendas organizan regularmente eventos musicales, demostraciones culinarias y degustaciones con agricultores locales. A los clientes les encantan los modelos de trenes que zumban y silban en cada tienda. A medida que crecía, Wegmans invirtió millones para construir cocinas y contratar chefs profesionales para todas las ubicaciones, lo que permitió que sus cafeterías en las tiendas atrajeran clientes para competir con la comida de los restaurantes. Wegmans se dirige estratégicamente a una amplia gama de clientes, desde estudiantes hasta familias, creando una lealtad de por vida que ha impulsado una entidad que surgió de un carrito de productos agrícolas iniciado por los hermanos John y Walter Wegman en 1921 a un negocio de 7 900 millones de dólares.[9]

La satisfacción del cliente es la clave para fidelizarlo. Sin satisfacer las necesidades de los clientes, a una empresa le resultaría difícil crear una base de clientes fieles. La esencia de la satisfacción del cliente, el papel de la calidad del producto y del servicio como impulsores de la satisfacción del cliente y los diferentes enfoques para medir dicha satisfacción se analizan en las siguientes secciones.

ENTENDER LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción son los sentimientos de placer o decepción de una persona que resultan de comparar el desempeño (o resultado) percibido de un producto o servicio con sus expectativas.[10] Si el desempeño o la experiencia no alcanzan sus expectativas, el cliente está insatisfecho. Si cumple con sus expectativas, el cliente está satisfecho. Si supera las expectativas, el cliente está muy satisfecho o encantado.

Las evaluaciones de los clientes sobre el desempeño de un producto o servicio dependen de muchos factores, como el tipo de relación de lealtad que tiene con la marca.[11] Los consumidores se forman percepciones más favorables de un producto con una marca de las que ya obtuvieron cierta satisfacción. Asimismo, la investigación ha demostrado un efecto asimétrico del desempeño del producto y las expectativas sobre la satisfacción: el efecto negativo sobre la satisfacción del cliente producido por no cumplir con las expectativas es desproporcionadamente más fuerte que el efecto positivo de exceder las expectativas.[12]

Aunque la empresa centrada en el cliente busca que este logre una alta satisfacción, ese no es su objetivo final. El aumento de la satisfacción del cliente mediante la reducción de precios o el aumento de los servicios resulta en ganancias más bajas. Alternativamente, una empresa podría aumentar su rentabilidad por otros medios, diferentes al incremento de la satisfacción (por ejemplo, al mejorar la eficiencia de los procesos de fabricación). Además, debido a que una empresa tiene muchos grupos de interés (empleados, distribuidores, proveedores y accionistas), gastar más para aumentar la satisfacción del cliente podría desviar los fondos para incrementar la satisfacción de estas partes interesadas. En última instancia, la empresa debe tratar de ofrecer un alto nivel de satisfacción del cliente, al mismo tiempo que proporciona niveles aceptables de satisfacción a sus grupos de interés, dados sus recursos totales.

¿Cómo se forman las expectativas de los clientes? Las expectativas son el resultado de la experiencia de compra pasada, el consejo de amigos y socios, la información y el discurso público, así como la información y las promesas de los vendedores y competidores. Si una empresa eleva demasiado las expectativas, es probable que el comprador se sienta decepcionado. Si establece expectativas demasiado bajas, no atraerá a suficientes compradores (aunque dejará satisfechos a los que sí compran).

Algunas de las empresas más exitosas de la actualidad están elevando las expectativas y brindando desempeños acordes. El fabricante de automóviles coreano Kia encontró el éxito en los Estados Unidos al lanzar automóviles de alta calidad y bajo costo, lo suficientemente confiables como para que Kia ofreciera garantías de 10 años y 100 000 millas. La consistencia de Amazon en el cumplimiento de pedidos y la entrega a tiempo ha elevado las expectativas de los clientes sobre su desempeño futuro.

Para las empresas centradas en el cliente, la satisfacción de este es tanto un objetivo como una herramienta de marketing. Las empresas deben preocuparse, especialmente, por el nivel de satisfacción de sus clientes hoy en día, porque Internet permite a los consumidores propagar rápidamente el boca a boca, tanto bueno como malo, al resto del mundo. Ciertos clientes crean sus propios sitios web para ventilar quejas y movilizar protestas, contra marcas tan conocidas como United Airlines, Walmart, Home Depot y Mercedes-Benz.[13]

CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA IMPULSAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción también dependerá de la calidad del producto y del servicio. La **calidad** se describe como la "aptitud para el uso", la "conformidad con los requisitos" y la "ausencia de variaciones". Una definición popular describe la calidad como la totalidad de funciones y características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.[14] Se trata claramente de una definición centrada en el cliente. Podemos decir que el vendedor ha entregado calidad siempre que su producto o servicio satisface o supera las expectativas de los clientes.

Una empresa que satisface, gran parte del tiempo, la mayoría de las necesidades de sus clientes se denomina empresa de alta calidad, pero debemos distinguir entre *rendimiento* y *consistencia*. El rendimiento refleja la funcionalidad general de los productos y servicios de una empresa. La consistencia, por otro lado, muestra el grado en que el rendimiento de una empresa se mantiene en el mismo nivel a lo largo del tiempo. Un automóvil Lexus proporciona un rendimiento superior al de un Hyundai: el Lexus se conduce con más suavidad, acelera más rápido y funciona sin problemas durante más tiempo. Sin embargo, tanto Lexus como Hyundai brindan consistencia, solo si todas las unidades ofrecen la calidad prometida.

La calidad de los productos y servicios, la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa están íntimamente relacionadas. Los niveles más altos de calidad dan como resultado un mayor grado de satisfacción del cliente, lo que, a su vez, favorece la subida de los precios. Los estudios han demostrado una alta correlación entre la calidad relativa del producto y la rentabilidad de la empresa.[15] El impulso por producir bienes que sean superiores en los mercados mundiales ha llevado a varios países a reconocer o conceder premios a las empresas que ejemplifican las mejores prácticas de calidad como, por ejemplo, el Premio Deming en Japón, el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige en los Estados Unidos y el Premio Europeo a la Calidad.

Ciertas empresas se ven tentadas a aumentar sus beneficios a corto plazo reduciendo costos y recortando gastos, lo que aumenta los beneficios en el corto plazo, pero si la calidad disminuye como resultado de estas medidas, la experiencia del cliente y los beneficios en el largo plazo se verán afectados. Home Depot tuvo problemas cuando se enfocó demasiado en la reducción de costos.

Home Depot. Cuando Home Depot decidió expandirse al negocio de suministros para contratistas, mientras reducía costos y modernizaba sus operaciones en sus más de 1 800 tiendas en Estados Unidos, sustituyó a muchos trabajadores de tiempo completo por empleados de medio tiempo, quienes poco después ya conformaban alrededor del 40 % del personal de las tiendas. Entonces, el índice de satisfacción de los clientes de la cadena cayó a los últimos puestos entre los principales minoristas norteamericanos (11 puntos por detrás de Lowe's, un competidor muy favorable a los clientes), mientras el precio de sus acciones se desplomó un 24 % durante el mayor auge de remodelación de viviendas en la historia de Estados Unidos. Para lograr la recuperación de la empresa, la nueva administración simplificó las operaciones. Los gerentes de las tiendas debían cumplir tres metas: almacenes más limpios, anaqueles bien abastecidos y un excelente servicio al cliente. Los más de 200 correos electrónicos enviados por las oficinas corporativas un típico lunes fueron reemplazados por uno (el resto de la información quedó disponible en línea). En una nueva práctica denominada "horas de poder", que se llevaba a cabo los días laborables de 10 a. m. a 2 p. m., mientras que los sábados y domingos durante todo el día, lo único que debían hacer los empleados era atender a los clientes. Para garantizar el éxito de la nueva estrategia, se modificaron las evaluaciones de desempeño, de modo que a los empleados de las tiendas se les evaluaba casi por completo de acuerdo con el servicio que daban a los clientes. Esta y otras iniciativas incrementaron el número de horas que los trabajadores de las tiendas dedicaban a las interacciones con los clientes, que pasaron del 40 % al 53 %. La mejora del servicio al cliente, junto con las nuevas prácticas de surtido de productos y los centros de distribución centralizados, ayudaron a Home Depot a restablecer su liderazgo en el mercado y distanciarse de Lowe's.[16]



Fuente: REUTERS/Alamy Stock Photo

<< Home Depot recuperó su posición de liderazgo en el mercado centrándose en políticas orientadas a mejorar las bajas calificaciones de servicio al cliente en toda su red de tiendas.

La calidad es trabajo de todos, igual que las actividades de marketing. Sin embargo, el marketing juega un papel especialmente crucial al ayudar a las empresas a identificar y entregar productos y servicios de alta calidad a los clientes meta. ¿De qué manera ayudan los especialistas en marketing? Ellos identifican correctamente las necesidades y los requerimientos de los clientes, para luego comunicar apropiadamente dichas expectativas a los diseñadores de productos. Se aseguran de que los pedidos de los clientes se entreguen correctamente y a tiempo. Verifican que los clientes hayan recibido las instrucciones, la capacitación y la asistencia técnica adecuadas para el uso del producto. Mantienen el contacto con ellos después de la venta para cerciorarse de que están y seguirán satisfechos. Recopilan ideas de los clientes para introducir mejoras en los productos y servicios, para comunicarlas a los departamentos apropiados. Cuando los especialistas en marketing hacen todo esto, contribuyen de manera fundamental en la administración de la calidad total y el logro de la satisfacción de los consumidores, así como en su rentabilidad y la de la empresa.

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Numerosas empresas evalúan sistemáticamente lo bien que tratan a sus clientes e identifican los factores que contribuyen a su satisfacción con el propósito de modificar sus operaciones y estrategias de marketing.[17]

Las empresas inteligentes miden con regularidad la satisfacción de sus clientes porque es un factor clave para retenerlos. Uno muy satisfecho suele ser fiel durante más tiempo, compra más cuando la empresa introduce productos nuevos y mejorados, habla favorablemente de la compañía y sus productos con otras personas, presta menos atención a las marcas de la competencia, es menos sensible al precio, ofrece ideas de productos o servicios a la empresa y cuesta menos atenderlo que a los nuevos clientes porque las transacciones se convierten en rutinarias.

Sin embargo, la empresa debe reconocer que los clientes definen el buen desempeño de manera diferente. Una buena entrega podría significar una entrega temprana, una entrega a tiempo o un pedido completo, mientras dos clientes informan que están "muy satisfechos" por diferentes motivos. Uno de ellos se encuentra fácilmente satisfecho la mayor parte del tiempo, en tanto, el otro es difícil de contentar, pero en esta ocasión quedó complacido. También es importante conocer el grado de satisfacción con los competidores para evaluar la "cuota de cartera" o la proporción del gasto del cliente que corresponde a la marca de la empresa: cuanto más alta sea la clasificación del consumidor en términos de satisfacción y lealtad, más probable será que el cliente gaste en la marca.[18]

Las encuestas periódicas rastrean directamente la satisfacción general de los clientes y hacen preguntas adicionales para medir la intención de recompra, la probabilidad o la voluntad de recomendar la empresa y la marca a otros, así como las percepciones de atributos o beneficios específicos que probablemente estén relacionados con la satisfacción del cliente.

Las empresas que consiguen altos índices de satisfacción del cliente se aseguran de que su mercado objetivo lo sepa. Una vez que J. D. Power, General Motors, Hyundai, American Express y Alaska Airways (entre otros) alcanzaron el estatus de número uno en su categoría en las calificaciones de satisfacción del cliente, lo comunicaron.

Asimismo, las empresas necesitan monitorear el desempeño de sus competidores. Pueden controlar el índice de *abandono de clientes* y ponerse en contacto con los que han dejado de comprar o se han pasado a otro proveedor para averiguar por qué. Las compañías también contratan *clientes misteriosos* para que se hagan pasar por compradores potenciales e informen sobre los puntos fuertes y débiles experimentados en la compra de productos de la empresa y de la competencia.

Los propios gerentes ingresan a los lugares de venta de la empresa y de la competencia, en los que son desconocidos y experimentan de primera mano el trato que reciben; además, existe la posibilidad de que llamen a su propia empresa y formulen preguntas y quejas para ver cómo los empleados manejan las llamadas. Por ejemplo, el fundador de IKEA, Ingvar Kamprad, efectuaba frecuentes visitas de incógnito a sus propias tiendas para garantizar la consistencia de las operaciones y la prestación de servicios óptimos.

La Universidad de Michigan ha desarrollado el Índice de Satisfacción del Cliente Americano (ISCA) para medir la satisfacción percibida de los consumidores con diferentes empresas, industrias, sectores económicos y economías nacionales.[19] Las investigaciones indican una asociación fuerte y consistente entre la satisfacción del cliente, la medida por el ISCA y el desempeño financiero de una empresa en términos del retorno sobre la inversión, las ventas, el valor de la empresa a largo plazo y otras métricas.[20] La sección "Perspectiva de marketing: Promoter Score y la satisfacción del cliente" explica por qué algunas empresas creen que solo una pregunta bien diseñada es todo lo que se necesita para evaluar la satisfacción.[21]

CONSTRUCCIÓN DE LA LEALTAD DEL CLIENTE

No basta con atraer nuevos clientes. Adicionalmente, la empresa debe mantenerlos e incrementar su negocio. Demasiadas compañías sufren de alta deserción de clientes. Sin embargo, muchos aún enfocan la mayoría de sus esfuerzos promocionales en captar nuevos en lugar de tratar de retener a los existentes, a pesar de los altos costos asociados a la necesidad de contrarrestar constantemente su pérdida. Dar

prioridad a la retención de clientes mediante la fidelización es, con diferencia, el enfoque más efectivo para la rentabilidad a largo plazo, en vez de intentar captarlos y que probablemente abandonen la empresa tan pronto como vean una oferta mejor.

Tres de las estrategias más eficaces para fidelizar a los clientes son interactuar de cerca con ellos, desarrollar programas de lealtad y crear comunidades de marca. Estas estrategias se analizan a continuación.

Interactuar de cerca con los clientes. Conectar a clientes, pacientes y otras personas directamente con los empleados de la empresa es muy motivador e informativo para los empleados de la compañía. Los usuarios finales ofrecen pruebas tangibles del impacto positivo de los productos y servicios de la empresa, expresan aprecio por las contribuciones de los empleados y generan empatía. Una breve visita de un estudiante que había recibido una beca motivó a los recaudadores de fondos universitarios a aumentar su productividad semanal en un 400 %; la fotografía de un paciente inspiró a los radiólogos a mejorar la precisión de sus hallazgos de diagnóstico en un 46 %.[22]

Además de informar y motivar a los empleados de la empresa, establecer relaciones cercanas e interactuar con los clientes suele beneficiar a estos últimos. Interactuar con la empresa ayuda a mantenerlos comprometidos con los productos, los servicios y las marcas de la compañía, lo que favorece a la creación de clientes leales a la empresa. Aquellos que piensan que la compañía escucha sus inquietudes y trata de satisfacer sus necesidades tienen más probabilidades de ser leales y es menos posible que cambien a un competidor que proponga una oferta mejor.

Escucharlos es crucial para la gestión de las relaciones con ellos. Algunas empresas han creado un mecanismo continuo que mantiene a sus especialistas en marketing permanentemente conectados a los comentarios de los clientes de primera línea.

> Deere & Company, que fabrica tractores John Deere y tiene un excelente historial de lealtad de los clientes (casi el 98 % de retención anual en algunas áreas de productos), ha utilizado empleados jubilados para entrevistar a desertores y clientes.[23]
>
> Chicken of the Sea tiene 80 000 miembros en su Mermaid Club, un grupo principal de clientes que recibe ofertas especiales, consejos y artículos de salud, actualizaciones de nuevos productos y un boletín electrónico informativo. A cambio, los miembros del club brindan comentarios valiosos sobre lo que la empresa está haciendo y piensa hacer. Su aporte ha ayudado a diseñar el sitio web de la marca, desarrollar mensajes para la publicidad televisiva y diseñar el empaque.
>
> Build-A-Bear Workshop cuenta con un "Consejo asesor de cachorros" para que los niños den su opinión y contribuyan a la toma de decisiones. Está formado por veinte niños de entre 5 y 16 años que analizan las ideas de nuevos productos y emiten un veredicto de "pata arriba o pata abajo". Muchos de los productos de las tiendas son ideas de los clientes.[24]

Pero escuchar es solo una parte de la historia. También es fundamental ser un defensor del cliente y, en la medida de lo posible, ponerse de su lado, comprender su punto de vista y, cuando corresponda, modificar la oferta de la empresa para crear un mayor valor para este.

Desarrollar programas de lealtad. Los programas de fidelización son un tipo de incentivo promocional diseñado por las empresas para animar a los clientes a seguir acudiendo a su negocio y, en algunos casos, para aumentar la frecuencia y cantidad de los productos y servicios que compran a la compañía. Estos programas se encuentran diseñados para recompensar a los clientes que compran con frecuencia y en cantidades sustanciales. Ayudan a generar lealtad a largo plazo con clientes de alto valor, creando oportunidades de venta cruzada en el proceso. Iniciados por aerolíneas, hoteles y compañías de tarjetas de crédito, los programas de lealtad ahora existen en muchas otras industrias. La mayoría de las cadenas de supermercados y farmacias ofrecen tarjetas de club de precios que otorgan descuentos en ciertos artículos.

Por lo general, la primera empresa en introducir un programa de lealtad en una industria obtiene el mayor beneficio, especialmente, si los competidores tardan en responder. Después de que los competidores reaccionan, los programas se convierten en una carga financiera para todas las empresas que los ofrecen, pero algunas compañías son más eficientes y creativas al gestionarlos. Existen programas de lealtad que los recompensan, de tal forma que los fidelizan y generan importantes costos de cambio. Estos programas también producen un impulso psicológico y una sensación de ser especial y de élite que los clientes valoran.[25] Designer Shoe Warehouse es una empresa que reconoció la necesidad de mantener a los clientes comprometidos con su programa de recompensas por lealtad.

Designer Shoe Warehouse (DSW). Aunque el programa de fidelización de DSW funcionaba a la perfección, el minorista de calzado se dio cuenta del peligro inherente de la complacencia. El programa en línea otorga puntos a los clientes por cada compra y abre niveles de recompensas para los clientes a medida que gastan más. El problema con las recompensas automáticas es que los clientes se olvidan fácilmente del programa, lo que no genera ningún

>> Para mantener su programa de fidelización presente en la mente de los clientes, DSW inició una campaña de correo electrónico personalizada, para así informar sobre las ofertas actuales y motivar a los clientes a ganar recompensas en el futuro.



Fuente: JHVEPhoto/Shutterstock

incentivo para gastar más y ganar más puntos. Como una forma de mantener a sus clientes comprometidos y motivados, DSW inauguró una campaña activa de correo electrónico y empezó a enviar recordatorios regulares a los clientes sobre su programa de recompensas por lealtad. Los correos electrónicos, altamente personalizados, informan sobre las ofertas actuales, la cantidad de puntos necesarios para obtener un certificado con un descuento de 10 dólares en una compra futura, el tiempo que han estado inscritos en el programa de lealtad, el número de puntos ganados y la cantidad que han ahorrado durante los últimos dos años. Aprovechar la gran cantidad de datos de clientes con la que cuenta le permite a DSW crear correos electrónicos muy personales que mejoran la relevancia de sus esfuerzos continuos de comunicación, manteniendo a DSW y su programa presentes en la mente de los clientes.[26]

Las membresías a clubes, una forma popular de programa de lealtad, tienen como objetivo atraer y mantener a esos clientes responsables de la mayor parte del negocio de una empresa. Los clubes están abiertos a todos los que compren un producto o servicio; también se limitan a un grupo de afinidad o los que estén dispuestos a pagar una pequeña tarifa. Aunque los clubes abiertos son buenos para construir una base de datos o captar clientes de la competencia, la membresía limitada suele ser un generador de lealtad a largo plazo más poderoso. Las tarifas y las condiciones de afiliación desaniman a unirse a aquellos que solo tienen un interés fugaz en los productos de una empresa. Por ejemplo, para generar lealtad, American Express ofrece a sus miembros globales de Platinum Card acceso de cortesía a la red de The Centurion Lounges en los principales aeropuertos de todo el mundo.

Construir comunidades de marca. Una **comunidad de marca** es una comunidad especializada de consumidores y empleados cuya identificación y centro de actividades giran en torno a la marca.[27] Tres características identifican a las comunidades de marca. Primero, comparten un sentido de conexión con la marca, la empresa, el producto u otros miembros de la comunidad. Segundo, comparten rituales, historias y tradiciones que ayudan a transmitir el significado de la comunidad. Finalmente, comparten una responsabilidad o deber moral tanto con la comunidad en su conjunto como con cada uno de sus miembros.

Las comunidades de marca adoptan formas diferentes. Algunas surgen de manera natural a partir de los usuarios de la marca, como los grupos de discusión en línea Lugnet (LEGO) y Porsche Rennlist. Otras son patrocinadas y facilitadas por la empresa, como SAP Community Network, My Starbucks Idea, Sephora Beauty Talk, Microsoft Xbox Ambassadors y Harley Owners Group (H.O.G.).

Harley-Davidson. Fundada en 1903 en Milwaukee, Wisconsin, Harley-Davidson se ha librado de la bancarrota en dos ocasiones y, actualmente, es una de las marcas de vehículos de motor más reconocida del mundo. Harley se mantiene en contacto con sus clientes desarrollando una sólida comunidad de marca en forma de club de propietarios, llamado Harley Owners Group (H.O.G.). El grupo patrocina reuniones de motociclistas, carreras de caridad y otros eventos relacionados con las motos; hoy, cuenta con más de un millón de miembros ubicados en aproximadamente 1 400 delegaciones. Los beneficios de ser miembro de H.O.G. incluyen una revista llamada Hog Tales, un manual de viajes, un servicio de emergencia en el camino, un programa de seguros diseñado especialmente para los miembros, un servicio de recuperación por robo, tarifas de descuento en hoteles y el programa Fly & Ride que facilita a los afiliados la renta de Harleys durante sus vacaciones. La empresa también mantiene un amplio sitio web dedicado a H.O.G. con información sobre los grupos del club, los eventos y una sección especial solo para socios. Asimismo, Harley está activa en las redes sociales y cuenta con más de 7,8 millones de seguidores en Facebook. Un fan inspiró un video digital y una campaña en Twitter llamada E Pluribus Unum ("De muchos, uno"), en la cual pilotos Harley de todas las clases sociales muestran su diversidad y el orgullo que sienten por sus motos.[28]

Las empresas grandes y pequeñas crean comunidades de marca. Cuando Signature Theatre Company de Nueva York construyó una nueva instalación de 70 000 metros cuadrados para sus obras, se aseguró de contar con una habitación central donde los elencos, el personal, los escritores y el público de todas sus producciones tengan la posibilidad de reunirse e interactuar.[29] En Internet, los especialistas en marketing utilizan las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, YouTube y WeChat o crean su propia comunidad en línea. Los miembros recomiendan productos, comparten reseñas, elaboran listas de recomendaciones y de productos favoritos y socializan.

Una comunidad de marca es una fuente constante de inspiración y comentarios para mejorar o innovar productos. Las actividades y la defensa de los miembros de la comunidad sustituyen hasta cierto punto las actividades que la empresa tendría que realizar de otro modo, creando como resultado una mayor eficacia y eficiencia de marketing.[30]

Construir una comunidad de marca positiva y productiva requiere una cuidadosa reflexión e implementación. Un grupo de investigadores ofrece las siguientes recomendaciones para hacer que las comunidades de marcas en línea sean más efectivas.[31]

- *Mejorar la puntualidad de la información intercambiada*. Establecer tiempos designados para la discusión del tema; dar recompensas por respuestas oportunas y útiles; y aumentar los puntos de acceso a la comunidad.
- *Mejorar la relevancia de la información publicada*. Mantener el enfoque en el tema; dividir el foro en categorías; y animar a los usuarios a preseleccionar intereses.
- *Prolongar la conversación*. Facilitar que los miembros se expresen; no establecer límites en la longitud de las respuestas; y permitir que el usuario evalúe la relevancia de las publicaciones.
- *Aumentar la frecuencia de intercambio de información*. Lanzar concursos; utilizar herramientas de redes sociales conocidas; crear oportunidades especiales para los visitantes; y reconocer a los miembros colaboradores.

Gestión de las relaciones con los clientes

Las empresas utilizan la información sobre los clientes para construir relaciones a largo plazo.[32] La **gestión de relaciones con los clientes** (conocida como CRM por las iniciales del nombre en inglés *customer relationship management*) es el proceso de administrar cuidadosamente la información detallada sobre los clientes individuales y todos los puntos de contacto con estos para maximizar la lealtad. Esta gestión es fundamental porque uno de los principales impulsores de la rentabilidad de la empresa es el valor agregado de su base de clientes. Un concepto relacionado, la gestión del valor del cliente, describe la optimización por parte de la empresa del valor de su base de clientes. La administración del valor del cliente se enfoca en el análisis de los datos individuales de los denominados potenciales y de aquellos que permiten desarrollar estrategias de marketing para adquirir y retener más clientes, así como impulsar su comportamiento.[33] Consideremos la experiencia de Dunnhumby.

Dunnhumby. La empresa británica de investigación Dunnhumby (formada por Edwina Dunn y Clive Humby, marido y mujer) ha aumentado la rentabilidad de los minoristas y de otras firmas al hacer deducciones a partir de los datos que le proporcionan los programas de lealtad y las transacciones con tarjeta de crédito. La empresa ayudó al gigante británico de los supermercados, Tesco, a gestionar cada aspecto de su negocio: crear nuevos formatos de compra, modificar la disposición de las tiendas, desarrollar productos de marcas privadas y diseñar cupones y descuentos especiales para sus compradores con tarjetas de lealtad. Tesco decidió mantener en

sus anaqueles un tipo de pan que apenas se vendía, después de que el análisis de Dunnhumby revelara que era un "producto destino" para una grupo leal que compraría en otro lugar si ese tipo de pan desaparecía. Basándose en datos de 350 millones de personas, los conocimientos de Dunnhumby han contribuido a tomar decisiones acerca del rango de productos, la disponibilidad, la planeación del espacio y el lanzamiento de nuevos productos. En el caso de una empresa de venta por catálogo muy importante con sede en Europa, Dunnhumby encontró que los compradores con diferentes tipos de cuerpo no solamente prefieren distintos estilos de ropa, sino que también compran en diversos momentos del año: los compradores delgados tienden a adquirir ropa al inicio de temporada, mientras que los más corpulentos se inclinan por arriesgarse menos, de manera que esperan hasta que la temporada avance para ver qué estilos son los que se imponen.[34]

La gestión de las relaciones con los clientes permite a las empresas brindarles un excelente servicio en tiempo real mediante el uso eficaz de la información de las cuentas individuales. Según lo que saben sobre cada cliente valioso, se personalizan las ofertas, los servicios, los programas, los mensajes y los medios de comunicación.

Las estrategias populares para mejorar la gestión de las relaciones con los clientes incluyen la personalización, su empoderamiento, la gestión del boca a boca y el tratamiento de las quejas. Discutiremos estas estrategias en las siguientes secciones.

PERSONALIZACIÓN

La personalización abarca la adaptación del producto físico actual y la modificación de la experiencia del servicio. Implica hacer que la oferta de la empresa sea lo más relevante posible para tantos clientes como sea posible, un desafío, dado que no hay dos clientes idénticos. Esta estrategia hace un llamado a los especialistas en marketing para que abandonen las prácticas del mercado masivo que crearon potencias de marca en el siglo XX y adopten nuevos enfoques que son un retroceso a las prácticas de marketing de hace un siglo, cuando los comerciantes literalmente conocían a sus clientes por su nombre y diseñaban productos únicos para cada uno de ellos.

Para personalizar la experiencia del consumidor, las empresas utilizan centros de atención telefónica, junto con herramientas en línea, digitales y móviles complementadas con inteligencia artificial y análisis de datos para fomentar el contacto continuo entre la empresa y el cliente. Si bien la tecnología facilita la gestión de las relaciones, las empresas deben tener cuidado de no implementar demasiados sistemas telefónicos de respuesta automática o herramientas de redes sociales como formas de satisfacer las solicitudes de servicio al cliente. Muchos de ellos aún prefieren hablar con un representante en vivo para recibir un servicio más personal, una prioridad constante en la construcción de relaciones con los clientes.

Las empresas están reconociendo el papel del componente personal en la gestión de las relaciones con los clientes y su influencia una vez que ellos establecen un contacto real con la empresa. Por ello, los empleados crean fuertes lazos individualizando y personalizando sus relaciones. Considere hasta qué punto British Airways va a satisfacer a sus valiosos consumidores.

British Airways. British Airways llevó la personalización a un nivel más alto con su programa "Conóceme" (*Know Me* en inglés). Una de sus metas era centralizar en una sola base de datos la información sobre los viajeros frecuentes de todos los canales de servicio de la empresa: sitio web, centro de atención telefónica, correo electrónico, aviones y aeropuertos. De cada pasajero registrado en un vuelo, British Airways conocía su ubicación actual, sus vuelos anteriores, las comidas que había elegido y hasta su historial de reclamaciones. También distribuyó 2 000 iPad entre los miembros de su tripulación y personal de tierra para que tuvieran acceso a la base de datos y recibieran mensajes de reconocimiento personal acerca de los pasajeros en cualquier vuelo. Para facilitar la identificación de pasajeros VIP, British Airways utiliza fotografías almacenadas de los pasajeros descargadas de búsquedas de imágenes en Google. Un representante de la compañía dijo que el programa buscaba "recrear la sensación de reconocimiento que se obtiene en el restaurante favorito cuando eres bien recibido, pero en nuestro caso, este servicio será entregado por miles de trabajadores a millones de clientes". Aunque algunos observadores plantearon preocupaciones sobre la privacidad (incluso calificaron de "escalofriantes" dichas actividades), British Airways señaló que la información de los pasajeros ya estaba disponible o era considerada útil por sus clientes más valiosos.[35]

Mientras British Airways personaliza sus experiencias de servicio, BMW busca formas de personalizar sus productos. La compañía ofrece 500 combinaciones de espejos laterales, 1 300 combinaciones de parachoques delanteros y 9 000 combinaciones de consola central, además brinda a los nuevos compradores un enlace de video para ver cómo "nace" su automóvil mientras esperan la entrega. Su detallado sistema de fabricación y adquisición elimina la lentitud del proceso de producción, reduce los costos de manejo de inventario y evita los reembolsos a los vendedores lentos. Los clientes leales



Fuente: Kristoffer Tripplaar/Alamy Stock Photo

<<La centralización de la información sobre viajeros frecuentes de todas las fuentes en una base de datos única y la entrega de iPads a los miembros de la tripulación y al personal de tierra permitieron que British Airways llevara el servicio personalizado a nuevas alturas.

suelen llenarse de opciones, lo que genera más rentabilidad para BMW y sus distribuidores. Incluso Coca-Cola se está involucrando en la acción de la personalización. La máquina dispensadora de Coca-Cola Freestyle dispensa 125 marcas con y sin gas que los consumidores mezclan a través de una pantalla táctil, creando una bebida que se adapta a su gusto particular.

Para desarrollar un programa efectivo de administración de las relaciones con los clientes, los especialistas en marketing deben conocerlos.[36] El fundamento de un programa de administración de relaciones con los clientes es la base de datos de los clientes, una colección organizada de información integral sobre clientes individuales o prospectos que es actual, accesible y procesable para la generación de prospectos, la calificación de prospectos, la venta de un producto o servicio, o el mantenimiento de las relaciones con ellos. En este contexto, la gestión de las relaciones con los clientes puede verse como un proceso de construcción, mantenimiento y uso de datos relacionados con los clientes para contactarlos, realizar transacciones con ellos y construir relaciones a largo plazo.

Los minoristas en línea agregan sus propias recomendaciones a las selecciones o compras de los consumidores: "Si te gusta ese bolso negro, te encantará este top rojo". Una fuente estimó que los sistemas de recomendación aportan entre el 10 y el 30 % de las ventas de un minorista en línea. Las herramientas de software especializadas ayudan a facilitar el "descubrimiento" del cliente o las compras no planificadas. Al mismo tiempo, las empresas en línea deben asegurarse de que sus intentos de crear relaciones con los clientes no resulten contraproducentes, como sucede cuando los clientes son bombardeados con recomendaciones generadas por computadora que sistemáticamente no dan en el blanco. ¡Compre algunos regalos para bebés en Amazon.com y sus recomendaciones personalizadas de repente no se verán tan personales! Los minoristas en línea deben reconocer las limitaciones de la personalización en línea mientras buscan tecnología y procesos que realmente funcionen.

Para adaptarse al creciente deseo de personalización de los clientes y teniendo en cuenta que no todos los clientes quieren una relación con la empresa y que muchos tienen preocupaciones sobre la privacidad, los especialistas en marketing han adoptado conceptos como el marketing de permiso. El **marketing de permiso**, la práctica de marketing dirigido a los consumidores solo después de obtener su permiso expreso, se basa en la premisa de que los especialistas en marketing ya no utilizan el "marketing de interrupción" a través de campañas en los medios masivos. Quizás uno de los formatos más comunes de marketing de permiso son los boletines enviados a los lectores que han optado por suscribirse y, por lo tanto, han otorgado permiso al editor para enviarles información relevante.

El marketing del permiso implica que los especialistas en marketing desarrollen relaciones más sólidas con los consumidores al respetar sus deseos y enviar mensajes solo cuando han expresado su voluntad de comprometerse más con la marca. Este enfoque ayuda a que las interacciones de una empresa con sus clientes sean más significativas.[37]

El marketing de permiso, al igual que otros enfoques de personalización, supone que los consumidores saben lo que quieren, aunque tengan preferencias indefinidas, ambiguas o contradictorias.

El "marketing de compromiso" podría ser un concepto más apropiado que el marketing de permiso porque los responsables de marketing y los consumidores deben trabajar juntos para descubrir cómo la empresa satisface mejor a estos últimos.

EMPODERAMIENTO DEL CLIENTE

En los últimos años, los clientes han tenido una oportunidad cada vez mayor de controlar cómo interactúan con una empresa. En el pasado, los clientes solían ser consumidores pasivos de mensajes de marketing, pero hoy en día eligen si quieren participar en el marketing de la compañía y cómo hacerlo. Este fenómeno, llamado **empoderamiento del cliente**, significa que las empresas deben fortalecer su relación con ellos y comprometerse de nuevas maneras. Debido a que el empoderamiento de la empresa ha ido acompañado del empoderamiento del cliente, las compañías deben adaptarse a los cambios en la naturaleza de sus relaciones con los clientes. Para fortalecer dichas relaciones, los especialistas en marketing están ayudando a los clientes a convertirse en evangelistas de las marcas, brindándoles recursos y oportunidades para demostrar su pasión. Doritos realizó un concurso para que los consumidores nombraran su próximo sabor. Converse pidió a los cineastas aficionados que enviaran películas de 30 segundos que demostraran cómo los inspiró la icónica marca de zapatillas. Las mejores presentaciones se exhibieron en el sitio web de Converse Gallery, mientras los muy destacados se convirtieron en comerciales de televisión.[38]

Aunque las nuevas tecnologías permiten a los clientes participar o involucrarse en el marketing de una marca, también les brinda la facultad de evitarlo. Por ejemplo, muchos navegadores web cuentan con *software* de bloqueo de anuncios y ventanas emergentes, los servidores de correo electrónico ofrecen filtros de *spam* y los teléfonos móviles facilitan opciones de bloqueo de llamadas.

Aunque se ha hablado mucho del nuevo consumidor empoderado (que está al mando, establece la dirección de la marca y desempeña un papel mucho más importante en su comercialización), sigue siendo verdad que únicamente ciertos consumidores quieren involucrarse con algunas de las marcas que usan y solo una parte del tiempo. Los consumidores tienen vidas, trabajos, familias, pasatiempos, metas y compromisos, es decir, otras cosas les importan más que las marcas que compran y consumen. Comprender cómo comercializar mejor una marca dada la diversidad de intereses de los clientes es de vital importancia.[39]

¿Cuándo deciden los consumidores comprometerse con una marca? Muchos factores entran en juego, pero un estudio reveló lo siguiente sobre el pragmatismo del cliente: "[…]la mayoría no interactúa con las empresas a través de las redes sociales simplemente para sentirse conectado [...]. Para explotar con éxito el potencial de las redes sociales, las empresas deben diseñar experiencias que brinden un valor tangible a cambio del tiempo, la atención, el respaldo y los datos de los clientes".[40] Ese "valor tangible" incluye descuentos, cupones e información para facilitar la compra. Numerosas empresas pasan por alto la capacidad de las redes sociales para ofrecer valor al cliente, a la vez que captan sus opiniones, supervisan la marca, investigan y solicitan ideas para nuevos productos.

GESTIÓN DEL BOCA EN BOCA DE LOS CLIENTES

Aunque la influencia más fuerte en la elección del consumidor sigue siendo "la recomendación de un familiar o amigo", un factor de decisión cada vez más importante es "la recomendación de otros consumidores". Con la creciente desconfianza en algunas empresas y su publicidad, las evaluaciones y reseñas que proporcionan los clientes en línea están jugando un papel crucial en el proceso de compra.[41]

Por ejemplo, una investigación de Forrester reveló que casi el 50 % de los consumidores no se registraría en un hotel que no cuenta con reseñas en línea. A nadie sorprende que cada vez más hoteles lancen su propio programa para publicar reseñas (Starwood coloca reseñas independientes y auténticas en los sitios web de cada hotel) o utilicen sitios de reseñas de viaje (Wyndham muestra las cinco reseñas más recientes de TripAdvisor en su sitio, lo que ha incrementado en 30 % las reservaciones).[42] TripAdvisor ha crecido con rapidez para convertirse en un valioso recurso en línea para los viajeros.

TripAdvisor. Después de sentirse frustrado por la falta de información detallada, confiable y actualizada para decidir a qué lugar de México iría en sus vacaciones, Stephen Kaufer fundó TripAdvisor en el 2001. La empresa, pionera en opiniones de consumidores sobre viajes en línea, creció rápidamente y ahora es el mayor sitio web de viajes del mundo. Permite a los usuarios recopilar y compartir información y hacer reservaciones en una gran variedad de hoteles, centros vacacionales, aerolíneas, restaurantes y otros lugares o negocios relacionados con viajes mediante sus socios de reservaciones aéreas y de hoteles. Los usuarios publican reseñas, fotografías y opiniones, así como participan en discusiones sobre una gran variedad de temas. Para mejorar la calidad y la precisión de sus contenidos, TripAdvisor los revisa manualmente y mediante algoritmos informáticos avanzados, incluido un sistema de verificación y detección de fraudes que tiene en cuenta la dirección IP y de correo electrónico de los autores de las opiniones (así como otros atributos de los mensajes),

además, supervisa los patrones sospechosos de las publicaciones, así como el lenguaje inapropiado. TripAdvisor tiene más de 490 millones de visitantes únicos mensualmente y cuenta con más de 700 millones de reseñas. Cientos de millones de personas consultan su contenido en cientos de otros sitios, como Hotels.com, Expedia y Thomas Cook. En años recientes, TripAdvisor ha innovado para mejorar la personalización y la naturaleza social de sus servicios; de hecho, fue uno de los primeros socios de Facebook con el lanzamiento de su proyecto "Personalización instantánea", el cual permite a los usuarios personalizar su experiencia en TripAdvisor, haciendo posible que vean el contenido de TripAdvisor publicado por sus amigos de Facebook, dependiendo de las opciones de privacidad de sus contactos. Local Picks es una aplicación de Facebook que posibilita a los usuarios localizar las reseñas de restaurantes publicadas en TripAdvisor y compartirlas automáticamente en Facebook.[43]

Los minoristas tradicionales como Best Buy, Staples y Bass Pro Shops reconocen el poder de las reseñas de los consumidores y han comenzado a exhibirlas en sus tiendas. Sin embargo, a pesar de la aceptación de tales opiniones, su calidad e integridad podrían ser cuestionadas.[44] En un ejemplo famoso, durante un período de siete años, el cofundador y director general de Whole Foods Market publicó más de 1 100 entradas en el tablón de anuncios en línea de Yahoo Finanzas bajo un seudónimo, elogiando a su empresa y criticando a sus competidores. Algunas compañías ofrecen tecnología de reconocimiento informático para controlar el fraude. Bazaarvoice colabora con empresas como Walmart y Best Buy a gestionar y controlar las reseñas en línea mediante un proceso llamado huella digital del dispositivo. La empresa descubrió que una compañía publicaba cientos de reseñas positivas de uno de sus productos y reseñas negativas de los productos de su competidor.[45]

Las reseñas en línea y los sitios de blogs han tenido problemas para controlar los comentarios. Para evitar atraer reseñas anónimas o sesgadas, Angie's List permitía que solo los suscriptores pagados y registrados accedieran a su sitio web. Los usuarios califican a los proveedores en función del precio, la calidad, la capacidad de respuesta, la puntualidad y el profesionalismo mediante una escala de la A a la F. Otros sitios ofrecen resúmenes de reseñas profesionales de terceros. Metacritic reúne las críticas de música, videojuegos, televisión y películas de los principales especialistas de múltiples publicaciones y las combina en una sola puntuación de 1 a 100. En la industria de los videojuegos, ciertas compañías vinculan las bonificaciones para sus desarrolladores a las puntuaciones de los juegos en los sitios más populares. Si un lanzamiento fundamental no supera los 85 puntos según las críticas de los usuarios, el precio de las acciones del editor cae.[46]

Los especialistas en marketing se benefician del seguimiento del tráfico de las redes sociales para identificar blogs populares. Los blogueros que hacen reseñas de productos o servicios son influyentes porque tienen miles de seguidores; los blogs se encuentran entre los principales enlaces que aparecen en las búsquedas en línea para ciertas marcas o categorías. Asimismo, las empresas se congracian con los blogueros más famosos al ofrecerles muestras gratuitas e información anticipada. Diversos blogueros revelan este trato especial de las empresas sobre las que escriben.

Para las marcas más pequeñas con presupuestos limitados, el boca a boca en línea es fundamental. Para generar entusiasmo previo al lanzamiento de uno de sus nuevos cereales de moda, el fabricante de alimentos orgánicos Amy's Kitchen envió muestras antes de su lanzamiento a 50 o más blogueros de comida vegana, sin gluten o vegetariana. Cuando aparecieron críticas favorables en estos blogs, la empresa se vio inundada por correos electrónicos preguntando dónde comprar el cereal.[47]

Resulta que hasta las críticas negativas, a veces, sorprendentemente son impactantes. Por un lado, aunque dañan una marca conocida, podrían dar a conocer una desconocida o ignorada. También proporcionan información valiosa. Un estudio de Forrester de 10 000 consumidores de productos electrónicos y para el hogar y el jardín de Amazon.com estableció que el 50 % encontró útiles las críticas negativas. Cuando los consumidores aprenden mejor las ventajas y desventajas de los productos a través de críticas negativas, ocurren menos devoluciones, lo que ahorra dinero a los minoristas y fabricantes.[48]

TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES

Determinadas empresas creen que el recuento de reclamaciones les da una idea de la satisfacción de los clientes, pero los estudios indican que a pesar de que estos se muestran insatisfechos con sus compras más o menos el 25 % de las veces, solo el 5 % se queja. El otro 95 % siente que no vale la pena el esfuerzo de quejarse o no sabe ante quién o cómo hacerlo. Estos clientes simplemente dejan de comprar.[49]

Entre el 50% y el 70% de los clientes que presentan una reclamación volverían a hacer negocios con la empresa si se resolviera su queja. La cifra sube a un asombroso 95 %, si el cliente siente que la queja se resolvió rápidamente. Los clientes cuyas quejas son absueltas satisfactoriamente cuentan el buen trato recibido a un promedio de cinco personas. ¡Sin embargo, el cliente promedio insatisfecho se queja con 11 personas! Cada individuo al que se le cuenta una experiencia negativa se lo contará a otras personas, por lo que el número de personas expuestas al boca a boca crece exponencialmente.

No importa cuán perfectamente esté diseñado e implementado un plan de marketing, siempre ocurrirán errores. Lo mejor que haría una empresa (aparte de minimizar la posibilidad de que sucedan errores) es facilitar a los clientes la posibilidad de quejarse. Los formularios de sugerencias, los números telefónicos gratuitos, las páginas de internet y las direcciones de correo electrónico permiten una rápida comunicación bidireccional. Facilitar que los clientes brinden comentarios no solo ayuda a abordar sus quejas, también permite a la empresa mejorar sus productos y servicios. La empresa 3M Company asegura que más de dos terceras partes de sus ideas para mejoras de producto surgieron de escuchar las quejas de los clientes.

Dado que numerosos clientes podrían elegir no quejarse, las empresas deben monitorear de manera activa las redes sociales y otros lugares donde los clientes expresen su descontento y sus opiniones. El equipo de servicio al cliente de Jet Blue, se encuentra encargado, entre otras labores, de vigilar la cuenta de Twitter y la página de Facebook de la aerolínea. Cuando la queja de un cliente sobre el cobro de una tarifa por llevar una bicicleta plegada a bordo empezó a circular en Internet, Jet Blue respondió rápidamente y decidió que no se debía cobrar por ese servicio.[50]

En vista de las potenciales consecuencias negativas que implica tener clientes descontentos, es fundamental que los especialistas en marketing atiendan apropiadamente las experiencias negativas. Los procedimientos siguientes ayudan a recuperar la buena voluntad de los clientes:[51]

- Establecer una línea gratuita (por teléfono, correo electrónico, chat en línea o fax) que brinde atención los siete días de la semana, las 24 horas al día, para recibir y resolver las quejas de los clientes.
- Contactar al cliente quejoso lo antes posible. Cuanto más lenta sea la empresa para responder, mayor será la insatisfacción y el riesgo de enfrentar la mala publicidad.
- Identificar la verdadera fuente de insatisfacción del cliente antes de encontrar una solución. Algunos clientes que se quejan no buscan tanto una compensación, sino una señal de que son importantes para la empresa.
- Aceptar la responsabilidad por la insatisfacción del cliente; no culparlo.
- Resolver la queja rápidamente y de manera satisfactoria para el cliente, teniendo en cuenta los costos de solucionar la queja y el valor de por vida del cliente.

Sin embargo, no todas las quejas reflejan deficiencias o problemas reales de los productos o servicios de una empresa.[52] Especialmente, las grandes compañías son el blanco de clientes oportunistas que tratan de aprovechar la más mínima transgresión para beneficiarse a partir de políticas de compensación generosas. Ciertas empresas se defienden y adoptan medidas agresivas si consideran que la crítica o queja es injustificada. Otras buscan formas de encontrar un lado positivo en las quejas de los clientes y utilizarlas para mejorar la imagen y el rendimiento de la empresa.

Cuando Taco Bell empezó a recibir comentarios negativos en línea, después de los rumores y la demanda de un consumidor que los acusaba de que la mezcla de su taco contenía más relleno que carne, la compañía respondió publicando anuncios en los diarios a página completa, que llevaban por título "Gracias por demandarnos". En estos anuncios, así como en publicaciones de Facebook y en un video de YouTube, la empresa señalaba que su mezcla para tacos contenía un 88% de carne de vacuno, con ingredientes como agua, avena, especias y cacao en polvo añadidos únicamente para dar sabor, textura y humedad. Para ayudar a difundir la idea, los especialistas en marketing de Taco Bell compraron las palabras clave "taco", "bell" y "lawsuit" para que las respuestas oficiales de la empresa aparecieran como primer enlace en Google y otros motores de búsqueda.[53]



Fuente: KENNELL KRISTA/SIPA/Newscom

>> Taco Bell defiende agresivamente la calidad de sus productos a través de las redes sociales.

Por supuesto, una empresa rara vez alcanza un nivel cero de quejas; siempre es probable que haya clientes cuyas expectativas superen los beneficios de las ofertas de una compañía. En cambio, es probable que el objetivo de una empresa sea equilibrar la satisfacción del cliente con los objetivos estratégicos y monetarios que tienen, de modo que la compañía cree valor tanto para sus clientes como para las partes interesadas.

Muchos altos ejecutivos se preocupan por el uso de las redes sociales y los posibles efectos negativos de los clientes enojados que se comunican en línea. Sin embargo, los expertos en marketing sostienen que los aspectos positivos del uso de las redes sociales superan a los negativos y que es posible adoptar medidas para minimizar la probabilidad de que se produzcan esos daños. Una estrategia de las empresas activas en responsabilidad social corporativa consiste en modelar activamente su imagen pública en los momentos tranquilos y, a continuación, aprovechar esa buena voluntad en los medios de comunicación de pago o de otro tipo en los momentos difíciles. Una vez, Nike se convirtió en el blanco de críticos de Internet, quienes usaron hábilmente la optimización de los motores de búsqueda para publicar imágenes poco favorables para la empresa. Ahora, las búsquedas de Nike conducen a sitios que describen sus numerosas iniciativas ambientales y comunitarias (como el reciclaje de zapatos).

Gestión del valor de por vida del cliente

El marketing se considera el arte de atraer y mantener clientes rentables. Sin embargo, todas las empresas pierden dinero con algunos de sus clientes. La conocida regla del 80/20 establece que el 80 % o más de las ganancias de la empresa provienen del 20 % de sus clientes más importantes. Algunos casos son más extremos; por ejemplo, el 20 % de los clientes más rentables (en una base *per cápita*) podría representar más del 100 % de las ganancias de la empresa. Por otro lado, el 10 % o 20 % menos rentable, en realidad podría reducir los beneficios y hacer que la empresa llegue a un punto de equilibrio intermedio entre el 60 % y el 70 %.[54] Esto implica que una empresa mejoraría sus ganancias "despidiendo" a sus peores clientes.

Las empresas deben preocuparse por la eficacia con la que crean valor a partir de los clientes y aquellos posibles. No siempre son los clientes más importantes de la empresa los que exigen un servicio considerable y grandes descuentos o los que producen más beneficios. Los clientes más pequeños pagan el precio completo y reciben un servicio mínimo, pero los costos de las transacciones con ellos reducen su rentabilidad. Los clientes medianos que reciben un buen servicio y pagan casi el precio completo suelen ser los más rentables.

CONCEPTO DEL VALOR DEL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE

Un factor clave para los accionistas es el valor agregado de la base de clientes. El objetivo de la gestión de las relaciones con los clientes es generar un alto valor durante la vida del cliente.[55] El **valor de vida del cliente** (CLV, por sus siglas en inglés) refleja el equivalente monetario del valor que los clientes crearán para la empresa durante su permanencia en esta. Este valor se refiere al valor creado por un cliente individual o al acumulado creado por todos los clientes de la empresa: "la suma de los valores de vida de todos los clientes".[56] El valor de vida del cliente también se conoce como **capital del cliente**.

El valor de vida del cliente se ve afectado por los ingresos y los costos de adquisición, la retención y la venta cruzada de clientes. Un cliente rentable es una persona, un hogar o una empresa que, con el tiempo, produce un flujo de ingresos que supera en una cantidad aceptable el flujo de costos de la empresa para atraer, vender y atender a ese cliente. Tenga en cuenta que el énfasis se encuentra en el flujo de ingresos y costos de por vida. De hecho, desde la perspectiva de una empresa, lo que importa es el valor que recibe en el transcurso de todas sus interacciones con los clientes, no en una transacción concreta. Los especialistas en marketing evalúan el valor de vida del cliente individualmente, por segmento de mercado o por canal.

Para gestionar de manera efectiva las relaciones con sus clientes, una empresa debe poder medir el valor que cada uno aporta a la compañía durante el transcurso de su permanencia en esta. Sin embargo, aunque numerosas empresas miden la satisfacción del cliente, pocas se fijan en la rentabilidad del cliente individual. Los bancos afirman que esta es una tarea difícil porque cada cliente utiliza diferentes servicios bancarios y las transacciones se registran en diversos departamentos. Sin embargo, la cantidad de clientes no rentables en su base de datos ha horrorizado a los bancos que lograron vincular las transacciones de sus clientes. Algunos informan haber perdido dinero con más del 45 % de sus clientes minoristas.

El **análisis de rentabilidad del cliente** se lleva a cabo con las herramientas de una técnica de contabilidad llamada **costos por actividades**. Esta técnica tiene por objeto identificar los costos reales asociados a la prestación de servicios a cada cliente, es decir, los costos de los productos y servicios en función de los recursos que consumen. La empresa calcula todos los ingresos procedentes del cliente menos todos los costos. Con la contabilidad por actividades, los costos en un entorno de empresa a empresa deben incluir no solo el costo de fabricar y distribuir los productos y servicios, sino también de recibir llamadas telefónicas del cliente, viajar para visitarlo, pagar por entretenimiento y obsequios,

es decir, todos los recursos que la compañía dedica para atender a ese cliente. Asimismo, el cálculo de costos por actividades asigna costos indirectos como los administrativos, los gastos de oficina y los suministros a las actividades que los utilizan, en lugar de asignarlos a los costos directos. Tanto los costos variables como los generales se imputan a cada cliente.

Las empresas que no miden sus costos correctamente tampoco lo hacen con sus ganancias y, por lo tanto, es probable que asignen mal sus esfuerzos de marketing. La clave para emplear con eficacia el costo por actividades es definir y juzgar acertadamente las "actividades". Una solución basada en el tiempo calcula el costo de un minuto de gastos generales y luego decide qué parte de este costo usa cada actividad.[57]

VALOR DEL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE Y VALOR DE MARCA

La perspectiva del valor del ciclo de vida del cliente (valor del cliente) y la perspectiva del valor de la marca, sin duda, comparten muchos temas en común. Ambas enfatizan la importancia de la lealtad del cliente y la idea de que creamos valor al hacer que el mayor número posible de clientes paguen el precio más alto.

En la práctica, sin embargo, las dos perspectivas enfatizan cosas diferentes. La perspectiva del capital del cliente se centra en el valor financiero final, el principal beneficio es que produce medidas cuantificables de desempeño financiero. Al mismo tiempo, no explica completamente algunas de las ventajas cruciales de crear una marca sólida, como la capacidad de atraer empleados de mejor calidad, obtener un mayor apoyo de los socios del canal y de la cadena de suministro, así como crear oportunidades de crecimiento a través de la ampliación de líneas y categorías o la concesión de licencias. El enfoque del capital del cliente se beneficia de una consideración más explícita del "valor de opción" de las marcas y de su potencial para afectar a los ingresos y costos futuros.

La perspectiva del valor de la marca, por otro lado, enfatiza cuestiones estratégicas en la gestión de marcas, así como en la creación y el aprovechamiento de la consciencia de marca y la imagen con los clientes. Proporciona abundante orientación práctica para actividades de marketing específicas. Sin embargo, los gerentes que se enfocan en las marcas no siempre desarrollan análisis detallados de los clientes, en términos del valor de marca que logran o la rentabilidad resultante a largo plazo que crean. Los enfoques de valor de marca podrían beneficiarse de los esquemas de segmentación más definidos que brindan los análisis a nivel de cliente y de una mayor consideración de cómo desarrollar programas de marketing personalizados, ya sea para individuos o para organizaciones como los minoristas. Por lo general, se ponen en juego menos aspectos financieros en el valor de la marca que en el valor del cliente.

Los investigadores han argumentado que centrarse en el valor de la marca o en el valor del cliente depende de la forma en que una empresa crea valor de mercado. En general, las empresas centradas en productos (como Procter & Gamble, Coca-Cola y PepsiCo) se enfocan en el valor de la marca como una fuente importante de valor y un activo clave para el crecimiento futuro. Por el contrario, las empresas centradas en servicios (como bancos, aerolíneas, empresas de tarjetas de crédito y proveedores de cable e Internet) se enfocan en el capital del cliente como un activo clave y una medida de rendimiento. Específicamente, la distinción entre centrarse en el valor de la marca o en el valor del cliente se ha atribuido a los siguientes factores:

- Las empresas que utilizan modelos de suscripción (como gimnasios, operadores móviles y empresas de transmisión de películas) tienen más probabilidades de encontrar valor en el capital del cliente; las empresas que no utilizan servicios contractuales se centran en el valor de la marca.
- Las empresas que identifican de manera única a sus clientes y evalúan su rentabilidad se enfocan en el valor del cliente; las empresas que no establecen un vínculo directo entre el comportamiento de un cliente y los resultados del desempeño se centran más en el valor de la marca.
- Las empresas que fabrican productos autoexpresivos, como automóviles, prendas de vestir y accesorios de moda, se enfocan en el valor de la marca.
- Las empresas que no obtienen fácilmente datos a nivel del cliente y/o no tienen contacto directo con estos se inclinan más por el valor de la marca.
- Es más probable que las empresas orientadas a los servicios se concentren en el capital del cliente que las empresas orientadas a los productos.

A pesar de la tendencia de diferentes empresas a centrarse en el valor del cliente o en el valor de la marca, ambos tipos de valor son fundamentales. No hay marcas sin clientes ni clientes sin marcas. Las marcas sirven como el "cebo" que utilizan los minoristas y otros intermediarios del canal para atraer clientes, de los cuales extraen valor. Los clientes son el motor de beneficios tangibles que permite a las marcas monetizar su valor de marca.[58]

CREACIÓN DEL VALOR DE VIDA DEL CLIENTE

El análisis de la rentabilidad de los clientes y el embudo de captación de estos ayudan a los profesionales del marketing a decidir cómo gestionar grupos de clientes que varían en lealtad, rentabilidad, riesgo y otros factores.[59] Las empresas ganadoras mejoran ese valor destacando en estrategias como las siguientes:

- ***Mejorar el servicio al cliente.*** Seleccionar y capacitar a los empleados para que estén bien informados y sean amigables aumenta la probabilidad de que las solicitudes de compra de los clientes sean respondidas satisfactoriamente. Whole Foods corteja a sus clientes con el compromiso de proporcionar alimentos frescos de alta calidad y brindar una experiencia de servicio superior.
- ***Captación de clientes.*** Cuanto más comprometidos estén con la empresa, más probable es que los clientes se queden. Un gran porcentaje de los nuevos Honda que se compran sustituyen a un Honda antiguo. Los conductores citan la reputación de Honda para crear vehículos seguros con un alto valor de reventa. Pedir consejo a los consumidores es una forma eficaz de comprometerlos con una marca y una empresa.
- **Aumentar el potencial de crecimiento de cada cliente.** Las ventas a los clientes existentes aumentan con nuevas ofertas y oportunidades. Harley-Davidson vende más que motocicletas y accesorios como guantes, chaquetas de cuero, cascos y anteojos de sol. Sus concesionarios venden más de 3000 prendas de vestir y algunos cuentan con probadores. Los productos con licencia vendidos por otros van desde lo predecible (vasos, bolas de billar y encendedores Zippo) hasta lo más sorprendente (colonias, muñecas y teléfonos celulares). La venta cruzada no es rentable si el cliente objetivo requiere muchos servicios para cada producto, genera altas devoluciones, selecciona promociones o limita el gasto total en todos los productos.[60]
- ***Gestión de clientes no rentables.*** Los profesionales en marketing alientan a los clientes no rentables a comprar más o en mayores cantidades, a renunciar a ciertas funciones o servicios, o a pagar cantidades o tarifas más altas. Los bancos, las compañías telefónicas y las agencias de viajes ahora cobran por servicios que antes eran gratuitos para garantizar unos niveles mínimos de ingresos de estos clientes. Las empresas también desalientan a aquellos con perspectivas de rentabilidad cuestionables. Progressive Insurance selecciona a los clientes y desvía a los potencialmente no rentables hacia la competencia. Sin embargo, los clientes "gratuitos" que pagan poco o nada y están subsidiados por los clientes que pagan (como en los medios de comunicación impresos y en línea, los servicios de empleo y de citas, además, de los centros comerciales), aún siguen creando útiles efectos de red, directos e indirectos, una función importante.[61]
- ***Premiar a los clientes más rentables.*** Los clientes más rentables deben ser tratados de manera especial. Los gestos de atención como felicitaciones de cumpleaños, pequeños obsequios o invitaciones a eventos deportivos o artísticos especiales son una señal positiva fuerte. Los hoteles, las aerolíneas, las compañías de tarjetas de crédito y las agencias de alquiler de automóviles ofrecen un servicio superior a sus mejores clientes para garantizar su lealtad y, al mismo tiempo, maximizar su rentabilidad.

Una empresa debe aspirar a generar valor para el cliente en todos sus puntos de contacto con este. Un punto de contacto es cualquier ocasión en que un cliente se encuentra con la marca y el producto, desde la experiencia real hasta las comunicaciones personales o masivas, pasando por la observación casual. Para un hotel, los puntos de contacto son las reservas, el registro de entrada y salida, los programas de estancia frecuente, el servicio de habitaciones, los servicios de negocios, las instalaciones deportivas, el servicio de lavandería, los restaurantes y los bares. El Four Seasons se basa en toques particulares, como un personal que siempre se dirige a los huéspedes por su nombre, empleados de alto nivel que entienden las necesidades de los viajeros de negocios sofisticados y, al menos, una de las mejores instalaciones de la región, como un restaurante o *spa* de primer nivel.

CREACIÓN DE LA LEALTAD DEL CLIENTE AL GENERAR CONFIANZA

¿Qué significa confiar en una empresa o una marca? Las investigaciones de los últimos 30 años han demostrado que la confianza se establece y mantiene a través de tres componentes básicos. Uno de ellos es la competencia. Las empresas y las marcas generan confianza en la *competencia* cuando sus gerentes tienen las habilidades necesarias para hacer el trabajo de manera efectiva y cumplen o superan las expectativas de esas habilidades. Otro componente es la honestidad. Las empresas generan confianza a partir de la *honestidad,* es decir, cuando hablan con la verdad de manera constante y cumplen sus promesas. Un tercer componente es la benevolencia. Las empresas y las marcas generan confianza por *benevolencia* cuando demuestran una preocupación genuina por los intereses y objetivos de los clientes y los empleados.[62]

Cuando se les pregunta a los clientes cómo se desempeña una empresa o marca en particular con respecto a los tres componentes básicos, la mayoría de las empresas se dan cuenta de que son más fuertes en determinados componentes que en otros. Facebook, por ejemplo, es percibido como más competente que benévolo u honesto. En contraste, un banco local puede ser percibido como más honesto y benévolo que competente. Por lo tanto, es demasiado simplista decir que una empresa o

marca es "de confianza" o "no es de confiar", porque se brinda mayor relevancia a ciertos aspectos que a otros. Las empresas y las marcas necesitan diagnosticar más específicamente dónde sus componentes básicos de confianza son fuertes o débiles. De esa manera, podrán desarrollar estrategias y tácticas más específicas que fortalezcan la confianza de un componente básico débil.

Las investigaciones de Kent Grayson, experto en confianza de la Kellogg School of Management, sugieren que un amplio abanico de actividades empresariales influyen en el grado de confianza que los clientes depositan en una empresa o marca en relación con tres pilares básicos: competencia, honradez y benevolencia.[63]

- Los consumidores juzgan la **competencia** pensando en cómo lo que experimentan con la empresa o marca es similar o diferente a lo que han experimentado en casos anteriores relevantes. Por ejemplo, es probable que los clientes que solicitan el servicio de habitaciones en un hotel de tres estrellas evalúen su comida en relación con las comidas que se sirven en otros hoteles y restaurantes de tres estrellas. Si el cliente pide mostaza Dijon y el servicio de habitaciones le entrega mostaza regular, su confianza en la competencia del hotel se verá más afectada si se trata de un hotel de cinco estrellas que si se trata de un hotel de tres estrellas.
- Los consumidores evalúan la **honestidad** de una marca o empresa comparando sus declaraciones con sus acciones. Una aerolínea que afirma no tener "tasas ocultas" perderá la confianza de los clientes que encuentran cargos sorprendentes en su boleto de avión.
- Los clientes evalúan la **benevolencia** de una marca o empresa en función de si creen que obtuvieron un trato justo y de si quienes trabajan para la empresa comprenden claramente sus necesidades y expectativas. Por ejemplo, numerosos clientes creen que cobrar precios diferentes por el mismo producto no es justo, por lo que desconfían de las empresas que cobran a los clientes precios diversos según su código postal.

Las actividades que más influyen en las percepciones de los tres componentes básicos de la confianza varían, según factores como la cultura en la que opera la compañía, el segmento al que se dirige y las percepciones de los clientes sobre la marca de la empresa. Por lo tanto, las organizaciones que deseen gestionar eficazmente la confianza deben investigar a los clientes antes de decidir en qué actividades invertir.

La investigación ha demostrado que cada uno de los tres componentes básicos se ve afectado de manera diferente por la información positiva y negativa. La competencia se ve más perjudicada por la información positiva que por la información negativa. Si una marca o empresa no cumple y si el motivo del fracaso está relacionado con la competencia, los clientes se encuentran dispuestos a perdonar el comportamiento, especialmente, si la marca ha sido competente en el pasado. Por el contrario, tanto la honestidad como la benevolencia se ven más afectadas por la información negativa que por la información positiva. Si una marca se comporta de una manera que demuestra falta de honestidad o benevolencia es menos probable que los clientes la perdonen, incluso si el gerente o la marca han sido honestos y benevolentes en el pasado.

La confianza es más notoria al principio de una relación y se vuelve menos notoria una vez que esta se ha establecido y funciona con éxito. Planteada, las empresas y las marcas se benefician de la confianza de los empleados y los clientes. Mientras una empresa o una marca no se comporte de forma que haga dudar a sus clientes, la confianza pasará a un segundo plano. A veces, esto anima a las empresas a ser menos cuidadosas en sus relaciones a largo plazo y hasta recortan gastos, de forma que los clientes o los empleados no se dan cuenta. Aunque esta es una estrategia eficaz en pequeñas medidas, las marcas y las empresas no deben ser demasiado arrogantes con la confianza de los empleados y los clientes. El valor vitalicio de los clientes a largo plazo suele ser relativamente alto, mientras que la percepción de violaciones de la confianza en las relaciones a largo plazo, a veces, tiene efectos negativos más importantes que las violaciones en las relaciones a corto plazo .[64]

MEDICIÓN DEL VALOR DE VIDA DEL CLIENTE

Generalmente, el valor de vida del cliente se calcula como el valor presente neto del flujo de ganancias futuras previstas sobre las compras durante el ciclo de vida del cliente.[65] La empresa debe restar de sus ingresos esperados los costos de captación, venta y servicio de la cuenta de ese cliente, aplicando la tasa de descuento apropiada (por ejemplo, entre 10 % y 20 %, en función del costo de capital y las actitudes frente al riesgo). Los cálculos del valor de vida de un producto o servicio suman decenas de miles de dólares hasta llegar a las seis cifras.

Los cálculos del valor de vida del cliente proporcionan un marco cuantitativo formal para planificar la inversión en el cliente y ayudan a los profesionales del marketing a adoptar una perspectiva a largo plazo. Los investigadores y profesionales han utilizado variados enfoques para modelar y estimar el valor de vida del cliente.[66] Entre los factores comunes de estos modelos están los ingresos generados por un

cliente determinado, el costo de captación y el servicio que se le brinda, la probabilidad de que repita la compra en el futuro, la permanencia probable en la empresa y la tasa de descuento (costo de capital para la empresa). Los profesionales del marketing que utilizan el concepto de valor del ciclo de vida del cliente también deben tener en cuenta las actividades de marketing de creación de marca a corto plazo que contribuyen a aumentar la fidelidad del cliente.

Al medir el valor de vida del cliente es fundamental considerar no solo el valor monetario que cada uno genera directamente para la empresa, sino también el valor estratégico que creará al respaldar a la empresa y sus ofertas ante otras personas. De hecho, el valor de un cliente para una empresa depende en parte de la capacidad y la probabilidad de que haga referencias y participe en el boca a boca positivo. Sin embargo, a pesar de lo útil que es obtener el boca a boca positivo de un consumidor, lograr que se comprometan directamente con la empresa y le brinden comentarios y sugerencias conduce a una lealtad y ventas aún mayores.

VISIÓN DE **marketing**

Net Promoter Score y la satisfacción del cliente

Numerosas empresas consideran la evaluación de la satisfacción del cliente como una prioridad, pero ¿cómo deben llevarla a cabo? Frederick Reichheld, de Bain, sostiene que solo hay una pregunta importante que hacer al cliente: "¿Qué probabilidad hay de que usted recomiende nuestro producto o servicio a un amigo o colega?".

Reichheld estaba inspirado, en parte, en su experiencia con Enterprise Rent-A-Car. Cuando en 1988, la empresa recortó su encuesta sobre la satisfacción del cliente de dieciocho a dos preguntas (una acerca de la calidad de la experiencia de alquiler y la otra sobre la probabilidad de que los clientes alquilen un automóvil nuevamente con la empresa) y descubrió que quienes asignaron la mayor puntuación a su experiencia de alquiler tenían tres veces más probabilidades de volver a utilizar los servicios de la compañía que aquellos que le otorgaron la segunda calificación más alta. Asimismo, Enterprise halló que la información diagnóstica que recopilaron los gerentes de los clientes insatisfechos era útil para ajustar sus operaciones. Este conocimiento condujo finalmente al desarrollo de Net Promoter Score.

En una encuesta típica de Net Promoter Score, la cual sigue la línea de pensamiento de Reichheld, se pide a los clientes calificar la probabilidad de que recomienden a la empresa en una escala del 1 al 10. Luego, los especialistas en marketing restan a los *detractores* (los que calificaron entre 0 y 6) de los *promotores* (los que calificaron entre 9 y 10) para obtener la puntuación de Net Promoter Score (NPS, por sus siglas en inglés). A los clientes que califican la marca con 7 u 8 se les considera *pasivamente satisfechos* y no son tomados en cuenta en la ponderación. Un conjunto típico de puntuaciones NPS oscila en el rango del 10 % y el 30 %, pero las mejores empresas del mundo obtienen una calificación superior al 50 %.

Reichheld ha ganado muchos adeptos con el paso de los años. American Express, Dell y Microsoft han adoptado la métrica NPS y algunas empresas incluso han vinculado las bonificaciones de sus gerentes a estos puntajes. Philips se ha centrado en atraer a los promotores y resolver los problemas de los detractores, al desarrollar el programa Reference Promoter, para lograr que los clientes dispuestos a recomendar la marca lo hagan mediante testimonios grabados.

Reichheld dice que desarrolló el NPS en respuesta a encuestas de clientes sumamente complejas (y, por lo tanto, ineficaces). Así, no sorprende que las empresas alaben su simplicidad y alta relación con los resultados financieros. Cuando Intuit aplicó Net Promoter Score a su producto TurboTax, la retroalimentación reveló insatisfacción con el procedimiento de descuento del *software*. Una vez que Intuit eliminó el requisito de la prueba de compra, las ventas aumentaron 6 %.

A pesar de la popularidad del Net Promoter Score, recuerde que es solo una de las diversas dimensiones en las que se mide la satisfacción del cliente. Debido a su simplicidad, el NPS no captura los variados matices de la satisfacción del cliente y, por lo tanto, produce resultados inexactos. Una crítica común es que muchos patrones de respuesta diferentes podrían producir el mismo NPS. Por ejemplo, el NPS es igual al 20 % cuando los promotores son el 20 %, los pasivos el 80 % y los detractores el 0 %, así como cuando los promotores son el 60 %, los pasivos el 0 % y los detractores el 40 %, aunque las implicaciones administrativas de los dos patrones de respuesta son muy diferentes. Otra crítica común es que no constituye un elemento útil para pronosticar las ventas futuras o el crecimiento, ya que ignora aspectos importantes de los costos y las utilidades.

Otros cuestionan el respaldo real de la investigación sobre el Net Promoter Score. Un exhaustivo estudio académico sobre 21 empresas y más de 15 000 consumidores noruegos no logró demostrar que el NPS fuera superior a otros indicadores, como el ACSI (American Customer Satisfaction Index). Algunos han criticado tanto el NPS como el ACSI por no tener plenamente en cuenta a los exclientes o a los que nunca fueron clientes. La opinión de la gente sobre cualquiera de los elementos o índices que miden la satisfacción del cliente depende en parte de cómo valoren el equilibrio entre sencillez y complejidad.[67]

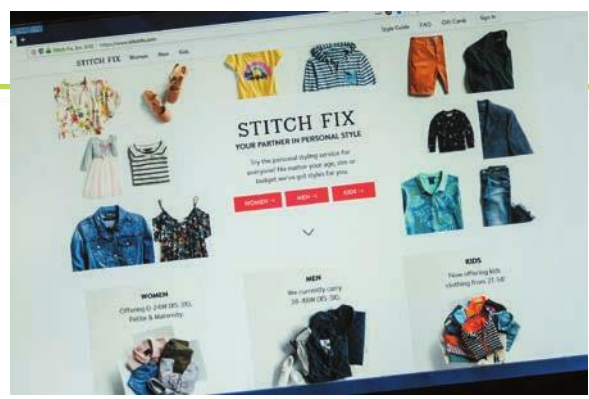
Resumen

1. La lealtad del cliente refleja un compromiso profundo de favorecer un producto, servicio o marca en particular en futuras ocasiones de compra y consumo. La lealtad es un continuo, con diferentes niveles que varían en términos de su fuerza y van desde la satisfacción con la oferta de la empresa hasta la defensa y la evangelización.
2. La satisfacción del cliente es la clave para construir su lealtad. La satisfacción son los sentimientos de placer o decepción de una persona que resultan de comparar el desempeño real de un producto o servicio con sus expectativas. Se reconoce que una alta satisfacción conduce a una mayor lealtad del cliente, por lo que las empresas deben asegurarse de cumplir o superar las expectativas del cliente.
3. La satisfacción del cliente, la calidad de los productos y los servicios, además, de la rentabilidad de la empresa están íntimamente relacionados. Los niveles más elevados de calidad dan como resultado una mayor satisfacción del cliente, lo que respalda precios más altos y (a veces) costos más bajos.
4. Para garantizar un crecimiento sostenible, una empresa no solo debe atraer nuevos clientes; también debe mantenerlos y aumentar su negocio. La pérdida de clientes rentables afecta drásticamente las ganancias de una empresa. Tres de las estrategias más eficaces para fidelizar a los clientes son interactuar estrechamente con ellos, desarrollar programas de lealtad y crear comunidades de marca.
5. La administración de las relaciones con los clientes es el proceso de gestionar cuidadosamente información detallada sobre clientes individuales y todos los puntos de contacto con estos para maximizar la lealtad. El objetivo final es desarrollar programas para atraer y retener a los clientes correctos y satisfacer las necesidades individuales de los clientes valiosos. Las estrategias populares para mejorar la gestión de las relaciones con los clientes incluyen la personalización, el empoderamiento de los clientes, el boca a boca y las quejas de los clientes.
6. El valor de vida del cliente (CLV, por sus siglas en inglés) refleja el equivalente monetario del valor que los clientes crearán para la empresa durante su permanencia en ella. El CLV se refiere al valor creado por un cliente individual o el valor acumulado creado por todos los clientes de la empresa: la suma de los valores de vida de todos los clientes. El objetivo de la gestión de las relaciones con los clientes es producir un alto valor de por vida para el cliente.
7. Una empresa debe apuntar a generar valor para el cliente en todas las ocasiones en que este encuentre sus productos, sus servicios o sus marcas, desde la experiencia real hasta la comunicación personal o masiva y la observación casual. Es probable que las empresas que no logran ofrecer un valor superior al cliente de manera constante, vean que su base de clientes se erosiona con el tiempo.
8. Los gerentes de marketing deben calcular el valor de su cartera de clientes a lo largo de su vida útil para comprender las implicaciones en términos de beneficios. El análisis de la rentabilidad del cliente ayuda a los especialistas en marketing a identificar a sus clientes más valiosos y a desarrollar estrategias para crear valor para estos clientes de manera que se fomente la lealtad del cliente a largo plazo. Al medir el valor de por vida del cliente, es importante tener en cuenta no solo el valor monetario que cada cliente genera directamente para la empresa, sino también el valor estratégico que creará al recomendar la empresa y sus ofertas a otras personas.

LECCIONES DE **marketing**

Stitch Fix

Stitch Fix es una suscripción de ropa en línea que brinda un servicio de estilo personal. Las prendas que reciben los clientes son confeccionadas por diseñadores en función de encuestas, hábitos en las redes sociales, notas personales y otros datos de los consumidores. El concepto fue desarrollado por la estudiante de MBA de Harvard, Katrina Lake, luego de que los hallazgos de un estudio revelaran que a muchos consumidores no les gusta ir a las tiendas a comprar ropa. Se enteró de que un número significativo de personas consideraban que elegir y probarse la ropa era un proceso tedioso, incluso cuando compraban en línea. Lake vio esto como una oportunidad importante para un servicio de compras personal y accesible que respondería a una gran necesidad en el mercado de la ropa.



Fuente: sjscreens/Alamy Stock Photo

Ella realizó un prototipo de su concepto en el 2011 al pedirles a amigos en el área de Boston que completaran encuestas de estilo. Inicialmente, las preferencias de las encuestas se guardaban en hojas de cálculo básicas. Luego

fue a las tiendas y escogió la ropa en función de estas preferencias, dejando cajas en las casas de sus amigos. Le pagarían por la ropa que querían conservar y ella devolvería el resto. El capitalista de riesgo Steve Anderson respaldó el concepto y, un año después, Stitch Fix alquiló una pequeña oficina en San Francisco. Cada semana, los empleados compraban ropa y la enviaban desde la oficina. La demanda de estas cajas, llamadas "arreglos", creció más allá de lo que la oficina podía manejar. En un momento, la empresa tenía una lista de espera de dos años. Esto llevó a Stitch Fix a expandirse, abriendo almacenes para administrar el inventario; además, contrató a ejecutivos para agilizar las operaciones comerciales.

A medida que Stitch Fix crecía, a la empresa se le presentó un gran desafío: crear un diseñador personalizado para cada cliente. La naturaleza altamente idiosincrásica de la moda hizo que fuera una tarea difícil para la empresa predecir qué tipo de ropa querrían los clientes. La compañía era consciente de que las tendencias de la moda van y vienen en patrones que son difíciles de pronosticar. Asimismo, aspectos como el ajuste, el estilo y el material son cualidades que los clientes tienen en cuenta a la hora de decidir si quieren quedarse con la ropa. Si alguno de estos tres puntos no era del agrado del cliente, Stitch Fix se encontraba con el inventario devuelto. En el verano del 2012, Stitch Fix hizo predicciones incorrectas sobre el tipo de ropa que desearían sus clientes esa temporada y tuvo que cancelar una gran cantidad de inventario. Aprendiendo de este error, Stitch Fix comenzó a invertir más en sus algoritmos de estilo y recopilación de datos.

De esta manera, la empresa recurrió al experto en algoritmos Eric Colson, quien anteriormente se había desempeñado como vicepresidente de ciencia e ingeniería de datos en Netflix. En su nuevo cargo como director de algoritmos, Colson dirigió a su equipo en la recopilación de cantidades masivas de datos sobre los clientes de Stitch Fix. La amplia gama de datos recopilados incluía dimensiones corporales, preferencias de patrones y ropa previamente guardada. Los algoritmos, basados en el aprendizaje automático, se combinaron con información que requería el juicio de un diseñador humano, como las tendencias de la moda y las solicitudes personales realizadas por el cliente.

Los algoritmos desarrollados por Stitch Fix mejoraron drásticamente el éxito del estilo personalizado, lo que ayudó a administrar el inventario y garantizar la satisfacción del cliente. A medida que los clientes compartían más información con la empresa, las recomendaciones de ropa de Stitch Fix se volvieron cada vez más precisas, mientras las numerosas técnicas de predicción de la empresa mantuvieron a los clientes suscritos durante largos períodos. Los datos de ventas mostraron que una cuarta parte de los clientes de Stitch Fix conservaron su suscripción durante al menos nueve meses. Además, los análisis de Stitch Fix se volvieron tan sofisticados que podían predecir en qué etapa del ciclo de compra se encontraba el cliente. Los datos evidenciaron que la mayoría comenzaron su suscripción cuando sus armarios necesitaban una revisión, por lo que pedían varias cajas. En un corto período, a medida que sus armarios se llenaban, los clientes se volvían cada vez más específicos en sus preferencias. La combinación de estos dos factores permitieron que Stitch Fix ajustara diferentes niveles de inventario a diversos tipos de necesidades de ropa, asegurando que se devolviera menos ropa al almacén.

Los algoritmos de Stitch Fix no se limitaron a optimizar la personalización de la ropa; más bien, se utilizaron para mejorar todos los aspectos de las operaciones de la empresa. Se alentó al equipo de ciencia de datos de la empresa a explorar los diversos problemas que enfrentaba la administración y escribir algoritmos para mejorar la logística, la adquisición de inventario y las estimaciones de demanda. Estos algoritmos permitieron disminuir los costos de capital, aumentar la rotación de inventario y acelerar la entrega de productos. Uno de los algoritmos se creó siguiendo los movimientos de los empleados del almacén de la empresa para optimizar sus rutas y ahorrar tiempo y energía.

El aprendizaje automático que emplea Stitch Fix también ha ayudado a la empresa a lanzar su propia línea de ropa, Hybrid Design. Los científicos de datos vieron que muchas brechas de productos en el mercado de la ropa podrían llenarse combinando "rasgos" exitosos. Por ejemplo, Stitch Fix combinó el cuello, el patrón y las mangas de tres prendas diferentes para crear una nueva blusa. En su primer año, Hybrid Design lanzó más de 25 artículos diferentes para mujeres con el fin de satisfacer las necesidades insatisfechas de estilo, tamaño y diseño.

Gran parte del éxito de Stitch Fix se atribuye a su arraigada cultura basada en los datos, que informa la mayoría de sus operaciones. Los datos y los algoritmos han logrado que la empresa administre el inventario, prediga futuras demandas, diseñe y ofrezca nuevos productos que los clientes no sabían que necesitaban. Stitch Fix incluso muestra un "Recorrido por el algoritmo" en su sitio web, en el que se muestran las formas en que la empresa utiliza los datos recopilados. Al emplear eficazmente el análisis de datos en sus operaciones, Stitch Fix fue capaz de aumentar las ventas al por menor a más de 1 600 millones de dólares en el 2019.[68]

Preguntas

1. ¿Cómo se beneficia Stitch Fix del uso de datos de mercado para recopilar información de los clientes?
2. ¿Qué papel juega la personalización en el modelo de negocio de Stitch Fix?, ¿pueden los competidores replicar fácilmente este modelo de negocio?
3. ¿Cuáles son los pro y los contra de que Stitch Fix use la inteligencia artificial y el aprendizaje automático en el diseño de ofertas de mercado?

LECCIONES DE
marketing

Caesars Entertainment



Fuente: Richard Green/Alamy Stock Photo

Caesars Entertainment se remonta al año 1937, cuando su fundador Bill Harrah abrió su primer club en Reno, después de que el estado de Nevada legalizara los juegos de casino. Harrah's Entertainment se convirtió rápidamente en una de las compañías de casinos más grandes y, en 1973, fue la primera en cotizar en la Bolsa de Valores de Nueva York. A fines de la década de 1980, Harrah's Entertainment se expandió más allá de los Estados Unidos a medida que más jurisdicciones legalizaron los juegos de casino, convirtiéndose en uno de los nombres más reconocibles entre las compañías de casino estadounidenses. Luego de la adquisición de Caesars Entertainment en el 2005; en el 2010 Harrah's Entertainment pasó a llamarse Caesars Entertainment.

El enfoque de largo plazo de Harrah's Entertainment basado en la lealtad del cliente fue provocado por Bill Harrah, quien era famoso por tratar de conocer a sus clientes y pedir comentarios sobre sus casinos para mejorar la satisfacción del cliente. Guiado por las mismas ideas, Phil Satre, quien se convirtió en director ejecutivo de Harrah en 1984, comenzó a enviar formularios de comentarios a los clientes que habían ganado premios mayores en máquinas tragamonedas. Estos formularios le mostraron a Satre que muchos de los clientes de Harrah visitaron más de un local. Anteriormente, la gerencia había asumido que los clientes normalmente visitaban solo una propiedad. Además, Satre se enteró de que los clientes que frecuentaban muchas de las ubicaciones de la empresa eran responsables de un segmento creciente de los ingresos de Harrah. Para apuntar a este segmento de consumidores, Harrah expandió su programa de lealtad existente en 1997 a todas las ubicaciones de Estados Unidos. El nuevo programa se llamó *Total Gold*. Cuando los miembros insertaban sus tarjetas en las máquinas de juego, la base de datos registraba la cantidad de juegos en que habían participado y su historial. Mientras jugaban, los miembros ganaban puntos que podían canjearse por recompensas como comidas, habitaciones de hotel y boletos de avión.

A pesar de la popularidad del programa de recompensas de Harrah, la empresa experimentó un lento crecimiento a mediados de la década de 1990. En ese momento, Harrah contrató a Gary Loveman, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, como nuevo director de operaciones y le asignó la tarea de transformar la estrategia operativa de Harrah y mejorar el desempeño de la empresa. Al analizar los datos que Harrah había recopilado a lo largo de los años, Loveman notó que muchos clientes visitaban diferentes compañías de casinos. El profesor de Harvard creía que al reducir la "deslealtad" de los clientes, Harrah podría aumentar enormemente las ventas sin necesidad de abrir nuevas ubicaciones. Observó que el 26 % de los jugadores que visitaban las ubicaciones de Harrah generaban el 82 % de los ingresos de la empresa.

Al estudiar con más detalle la demografía de los clientes de Harrah, Loveman halló que la mayoría de estos eran adultos de mediana edad o adultos mayores que priorizaban las fichas de casino gratis, en lugar de las visitas al hotel, al canjear puntos de recompensa. Loveman concluyó que al premiar a los clientes de manera diferente, según la frecuencia de sus visitas y el comportamiento de juego, Harrah podría mejorar la lealtad de estos y aumentar sus ventas. Usando esta nueva información, Loveman revisó el programa *Total Gold* y cambió el nombre a *Total Rewards*. El nuevo programa recompensaba a los clientes según el nivel en el que estaban clasificados: oro, platino o diamante. Estas categorías reflejaban el valor de vida del cliente esperado por la empresa; se calculaba a partir de la frecuencia estimada de visitas y la cantidad de dinero gastado. Cada nivel brindaba a los clientes diferentes ventajas, como saltarse las filas en restaurantes y mostradores de recepción para titulares de tarjetas platino y diamante. Los titulares de tarjetas diamante también recibían beneficios como visitas personales de chefs en los restaurantes Harrah y un trato personalizado del personal en los hoteles. El sistema estaba respaldado por la extensa base de datos y el análisis de Harrah. El programa permitió que Harrah recopile información sobre quién era su cliente y su comportamiento durante las visitas al casino. Los datos se recopilan desde el momento en que reservan su visita hasta cuando se van. Esto da como resultado un servicio altamente personalizado para los clientes frecuentes.

Asimismo, Harrah comenzó a priorizar el correo directo y las llamadas telefónicas para alentar a los clientes leales a que regresaran. Se capacitó a los vendedores telefónicos para ofrecer incentivos a aquellos que no habían visitado una ubicación de Harrah en tres meses. Cinco años después de la llegada de Loveman, Harrah duplicó su gasto en correo directo. La alta tasa de respuesta de la empresa de mensajes directos y las llamadas telefónicas a clientes leales le permitió reducir el gasto en publicidad tradicional.

Además de rediseñar su programa de fidelización, la empresa revisó su servicio al cliente, para mejorar su experiencia general. Loveman creía que un servicio excepcional era crucial para ganarse la lealtad de los clientes. Harrah comenzó

a brindar a la gerencia más herramientas e información para contratar y capacitar de manera efectiva a los nuevos empleados. Esto resultó en una tasa de rotación drásticamente más baja y un equipo de servicio al cliente superior. La empresa implementó nuevos incentivos para empleados capacitados para priorizar el servicio al cliente. De esta manera, las ubicaciones que reportaron puntajes altos de satisfacción del cliente recibieron bonos para los empleados. En el 2002, Harrah pagó 14,2 millones de dólares en bonos bajo el nuevo sistema de compensación de empleados.

El enfoque de Caesars Entertainment en desarrollar la lealtad del cliente a largo plazo ha resultado en que la compañía se convierta en una de las empresas de juegos más grandes de los Estados Unidos. En el 2018, Caesars Entertainment tenía más de 40 locales en todo el mundo y obtuvo casi 5 000 millones de dólares en ingresos. Su programa *Total Rewards* recibió el premio "Best Players Club", parte de los 10 Best Readers' Choice Awards 2018 de *USA Today*. En ese momento, el programa tenía más de 55 millones de miembros que recibían acceso a varios casinos, hospitalidad, cenas y otras recompensas.[69]

Preguntas

1. ¿Cuál es el papel de la gestión de las relaciones con los clientes en la industria del entretenimiento?, ¿cuál es el vínculo entre la satisfacción del cliente, la lealtad del cliente y la rentabilidad de la empresa?
2. ¿Cuáles son los aspectos clave del programa de fidelización de clientes de Harrah?, ¿cuáles son los factores clave de su éxito?
3. ¿Cómo debería usar Harrah los desarrollos recientes en análisis de datos, aprendizaje automático e inteligencia artificial para mejorar la lealtad del cliente y crear valor para los accionistas?

CAPÍTULO 20

Acceso a los mercados globales



La imagen de Hyundai Motor Company se transformó a partir del cambio de enfoque del volumen y la participación de mercado a la calidad, respaldado por una garantía innovadora.

Fuente: VDWI Automotive/Alamy Stock Photo

Los países son cada vez más multiculturales, muestra de ello es que los productos y servicios desarrollados en un país encuentran una amplia aceptación en otros. Consideremos la globalización de la industria automotriz. Según la investigación de J. D. Power, los vehículos del estudio del año 2018 se fabricaron en 25 países, 11 de los cuales no estaban presentes en el estudio de hace cinco años. Esos 11 nuevos lugares para la fabricación de automóviles fueron Brasil, China, Finlandia, India, Italia, los Países Bajos, Polonia, Serbia, España, Tailandia y Turquía.[1] Consideremos, por ejemplo, el rápido ascenso de Hyundai.

>>> Hyundai Motor Company, alguna vez sinónimo de automóviles baratos y poco confiables, experimentó una transformación global masiva. En 1999, su nuevo presidente Mong-Koo Chung, declaró que Hyundai no se enfocaría en el volumen y la participación de mercado, sino en la calidad. La empresa empezó a equipararse con el líder de la industria, Toyota y adoptó procesos *six sigma*, organizó el desarrollo de productos de manera multifuncional, estableció relaciones más cercanas con los proveedores y aumentó el número de reuniones para vigilar la calidad. De ocupar casi el último lugar (32 de 37 marcas), en el estudio realizado por J. D. Power sobre la calidad de vehículos nuevos en Estados Unidos, la marca de lujo de Hyundai, Génesis, alcanzó el número 1 en el 2018. Hyundai también transformó su marketing. Su innovadora garantía de 10

años envió una fuerte señal de confiabilidad y calidad, mientras más consumidores comenzaron a apreciar el valor que ofrecían sus elegantes autos, y el mercado de Estados Unidos no fue el único que recibió atención de Hyundai a su marca hermana más joven y asequible, Kia (en la que Hyundai es un accionista minoritario). Los vehículos Hyundai se venden en más de 200 países. La empresa emplea a más de 110 000 personas en todo el mundo y tiene instalaciones de fabricación e investigación en Estados Unidos, Canadá, China, Brasil, Alemania, República Checa, Rusia y Egipto. El nuevo lema de Hyundai, "Explora las posibilidades", refleja la ambición de innovación de la empresa a escala mundial.[2]

Aunque hay muchas oportunidades para competir en los mercados globales, los riesgos también son altos. Sin embargo, las empresas que venden en las industrias globales no tienen otra opción más que internacionalizar sus operaciones. En este capítulo analizaremos las decisiones más importantes que debe tomar una organización para expandirse hacia los mercados globales.

Decidir si se tendrá actividad en el extranjero

Los minoristas estadounidenses como The Limited y Gap se han vuelto célebres a nivel mundial. El minorista holandés Ahold y el minorista belga Delhaize obtienen casi dos tercios y tres cuartos de sus ventas, respectivamente, en mercados no nacionales. Entre los minoristas extranjeros presentes en Estados Unidos figuran la italiana Benetton, la sueca IKEA y la japonesa UNIQLO.

Varios factores atraen a las empresas a la arena internacional. Primero, ciertos mercados internacionales presentan mejores oportunidades de ganancias que el mercado interno. En segundo lugar, una empresa podría necesitar una base de clientes más grande para lograr economías de escala. Asimismo, una compañía decide irse al extranjero para reducir su dependencia hacia un solo mercado. Otra razón es el deseo de contraatacar a los competidores globales en sus mercados de origen. La decisión de una empresa de ir al extranjero se debe a su deseo de poder atender a sus clientes globales que requieren un servicio internacional.

A medida que las culturas se mezclan entre países, otro beneficio de la expansión global es la capacidad de transferir ideas, productos o servicios de un mercado a otro. Cinnabon descubrió que los productos que desarrollaba para América Central y del Sur también estaban teniendo éxito en los Estados Unidos, dada su gran población hispana.[3]

A pesar del atractivo potencial de globalizarse, numerosas empresas preferirían seguir siendo nacionales si su mercado fuera lo suficientemente grande. Los gerentes no necesitarían aprender otros idiomas y leyes, lidiar con monedas volátiles, enfrentar incertidumbres políticas y legales, o rediseñar sus productos para satisfacer las diferentes necesidades y expectativas de los clientes. Esta renuencia se basa en los desafíos reales que plantea adentrarse en los mercados internacionales.

Estos mercados plantean distintos desafíos, como las variaciones en los hábitos de compra de los clientes, la necesidad de ganar aceptación social y la ausencia de una infraestructura de comunicación y distribución.[4] Salir al extranjero implica dos tipos principales de riesgos.

Objetivos de aprendizaje. Después de estudiar este capítulo debería ser capaz de:

20.1 Explicar cómo las empresas deciden si van al extranjero.

20.2 Discutir los factores que las empresas consideran al decidir a qué mercados globales ingresar.

20.3 Resumir las estrategias que utilizan las empresas para ingresar a los mercados globales.

20.4 Explicar cómo las empresas adaptan sus estrategias de marketing para los mercados globales.

- **Riesgos generales asociados con la entrada a un nuevo mercado (nacional o extranjero).** Estos riesgos implican la incapacidad de una empresa para comprender las necesidades del cliente y desarrollar una oferta que responda a dichas necesidades para identificar correctamente la amenaza competitiva, para construir redes de suministro y distribución, o promover la oferta de manera efectiva y rentable.
- **Riesgos específicos asociados a la actividad empresarial en un país diferente**. Estos riesgos implican no comprender los matices de la cultura empresarial del país extranjero y las complejidades de las regulaciones extranjeras; falta de gerentes calificados con experiencia internacional; además, tener negocios interrumpidos por cambios comerciales y políticos como aranceles, fluctuaciones monetarias o un cambio de gobierno que conduzcan a la expropiación de propiedades extranjeras.

Los tres principales minoristas del mundo, Walmart con sede en Estados Unidos, Tesco con sede en el Reino Unido y Carrefour con sede en Francia, han tenido dificultades para ingresar a ciertos mercados en el extranjero. Consideremos la situación de Tesco.

Tesco. Tesco introdujo sus minisupermercados *gourmet* Fresh & Easy en California después de mucha investigación, que incluyó pasar tiempo con familias estadounidenses y grabar en video el contenido de sus refrigeradores. Las aproximadamente 200 tiendas de Fresh & Easy tenían alrededor de 10 000 pies cuadrados (aproximadamente una quinta parte del tamaño de un supermercado estadounidense estándar, pero mucho más grandes que una tienda de conveniencia), con un enfoque en las ofertas de alimentos frescos. A pesar de su importante inversión, después de cinco años no rentables y más de 1 600 millones de dólares en pérdidas, Tesco decidió salir del mercado en el año 2013. Una serie de problemas asolaron al minorista. Sus clientes estadounidenses no estaban acostumbrados a las comidas preparadas al estilo británico, las cajas registradoras de autoservicio y los diseños de tiendas poco tradicionales. Otras quejas fueron que la gama de productos era demasiado limitada, no había panadería, el departamento de flores era decepcionante y las tiendas eran físicamente demasiado frías. Estados Unidos no fue el único lugar problemático para Tesco. La empresa había salido de Japón el año anterior y estaba encontrando dificultades en Europa Central y Oriental. Si bien se centró en la expansión geográfica, descuidó su negocio principal de supermercados en el Reino Unido. Las tiendas no contaban con el personal adecuado, los alimentos frescos no se mantenían adecuadamente y no se introdujeron nuevos productos de marca propia. El intento de agregar artículos no comestibles, como ropa y productos electrónicos, resultó inútil en plena recesión, mientras el ingreso a nuevas áreas como la banca y la telefonía fue una distracción. Después de soportar seis trimestres consecutivos de caídas en las ventas en la misma tienda en su mercado local, Tesco anunció un programa de 1 700 millones de dólares para renovar sus tiendas en el Reino Unido y un retroceso en sus ambiciones a nivel global.[5]

Los problemas que afectaron a Tesco en el Reino Unido son una desventaja común de una expansión global demasiado agresiva. En muchos casos, dicha expansión se produce a expensas de mantener un apoyo suficiente para el mercado interno. Carrefour, el segundo minorista más grande del mundo,

>> Después de intentos poco exitosos de expandirse a Estados Unidos y otros mercados alrededor del mundo que amenazaron sus tiendas locales, Tesco redujo sus ambiciones globales y se concentró en renovar sus puntos de venta en el Reino Unido.



Fuente: Ian Dagnall/Alamy Stock Photo

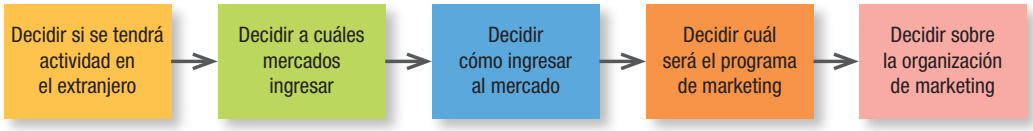

Decidir si se tendrá actividad en el extranjero
Decidir a cuáles mercados ingresar
Decidir cómo ingresar al mercado
Decidir cuál será el programa de marketing
Decidir sobre la organización de marketing

FIGURA **20.1**
Principales decisiones del marketing internacional.

también se ha enfrentado a una dura competencia local con los supermercados más pequeños para comestibles y con minoristas especializados como IKEA para otros productos. Aunque se mantiene fuerte en algunas partes de Europa y Asia, Carrefour (que significa "cruce de caminos" en francés) se ha visto obligado a cesar sus operaciones en Japón, Corea del Sur, México, República Checa, Eslovaquia, Bulgaria, Suiza y Portugal.

Decidir si salir al extranjero es la primera de varias decisiones que debe tomar una empresa al desarrollar su estrategia global. Si la empresa llega a la conclusión de que ir al extranjero es la mejor acción, entonces, es necesario adoptar una serie de decisiones más específicas, como en qué mercados ingresar, cómo hacerlo, qué programa de marketing específico usar para cada mercado y cómo estructurar la organización de marketing en cada país. Estas decisiones se ilustran en la Figura 20.1 y se analizan en las siguientes secciones.

Decidir en qué mercados ingresar

Para decidir su ingreso en mercados extranjeros, la empresa necesita definir sus objetivos y políticas de marketing. ¿Qué proporción de sus ventas totales serán internacionales? Casi todas las compañías prefieren ser prudentes cuando se aventuran más allá de sus fronteras. Algunas planean ser empresas pequeñas en el extranjero, mientras que otras tienen pretensiones de mayor alcance.

DECIDIR A CUÁNTOS MERCADOS INGRESAR

La empresa debe decidir en cuántos mercados quiere ingresar y con qué rapidez desea expandirse. Las estrategias de entrada típicas son el método de *cascada*, en el que se entra a los países gradualmente y en secuencia. El otro método es el de *rociadores*, mediante el cual la empresa entra en numerosos países a la vez. Cada vez más empresas (especialmente las organizaciones en línea o las que hacen un gran uso de la tecnología) nacen globales y venden a todo el mundo desde sus inicios.

Matsushita, BMW, General Electric, Benetton y The Body Shop utilizaron el método de cascada, el cual permite que las empresas planifiquen cuidadosamente su expansión, con un menor riesgo de agotar sus recursos humanos y financieros. Sin embargo, cuando la ventaja del recién llegado es esencial y la competencia es muy intensa, el modelo de rociadores es mejor. Apple, Gillette y Unilever usaron este último enfoque para algunos de sus productos. Los principales riesgos en el enfoque de rociadores son los considerables recursos necesarios y la dificultad de planificar estrategias de entrada para muchos mercados diversos.

La empresa también debe elegir a qué tipo de países debe entrar tomando como base el producto que venda y factores como la geografía, los ingresos, la población y el clima político. Asimismo, la competencia entra en juego. Tal vez tenga sentido entrar en mercados en los que ya han entrado los competidores para obligarlos a defender su cuota de mercado, así como para saber cómo comercializan en ese entorno.

Un aspecto fundamental, sin duda, es el crecimiento del mercado. Ingresar en un mercado de rápido crecimiento es una opción muy atractiva, incluso ante la posibilidad de que en poco tiempo ese mercado se llene de nuevos competidores. KFC ha entrado en decenas de países como pionero franquiciando su concepto de venta al por menor y haciendo que su marketing sea culturalmente relevante.

KFC. Kentucky Fried Chicken es una de las marcas de restaurantes de servicio rápido más reconocidas del mundo, con más de 21 000 restaurantes en muchos países. La empresa es mundialmente famosa por su pollo frito, elaborado con la receta original, es decir, la misma mezcla secreta de 11 hierbas y especias que el coronel Harland Sanders perfeccionó hace más de medio siglo. En China, KFC es la cadena de restaurantes de servicio rápido más antigua, más grande, más popular y con mayor crecimiento, ya que cuenta con más de 4 260 locales en 850 pueblos o ciudades, con márgenes saludables del 20 % por tienda. La empresa adaptó su menú en China a los gustos locales con productos como Dragon Twister, un emparedado relleno de tiras de pollo, salsa de pato pekinés, pepinos y cebolletas. KFC hasta tiene una mascota china: un amigable personaje infantil llamado Chicky que, según presume la empresa, se ha convertido en el "Ronald McDonald de China". Como cualquier mercado emergente, China plantea desafíos para KFC. A principios del 2013, las ventas tuvieron un tropiezo cuando los medios de comunicación

>> KFC ha logrado superar los desafíos de la expansión global adaptando su menú y publicidad a los requisitos logísticos y culturales de lugares específicos.



Fuente: Lou-Foto/Alamy Stock Photo

estatales chinos acusaron a la empresa de utilizar proveedores locales que daban a sus pollos antibióticos en cantidades excesivas para acelerar su crecimiento. Esto provocó una tormenta en las redes sociales, por lo que KFC se vio obligada a disculparse por no contar con controles más rígidos. En África, el siguiente blanco de crecimiento de la empresa, los problemas de la cadena de suministro plantean un desafío diferente. Al no contar con un abastecimiento local suficiente de pollos, la empresa debe importarlos, pero eso es ilegal en Nigeria y Kenia. Para superar el problema de abastecimiento en Nigeria, se agregó pescado al menú. A medida que ingresaba en los mercados africanos, la empresa se aseguró de tener un menú adecuado a los gustos locales, al ofrecer ugali (un tipo de caldo) en Kenia y arroz jollof en Nigeria, y mostrar la cultura local en las paredes y en su publicidad.[6]

EVALUACIÓN DE MERCADOS POTENCIALES

¿Cómo elige una empresa los mercados potenciales en los que debe ingresar? Muchas prefieren vender en países vecinos porque se entienden mejor y controlan los costos de manera más eficaz. Por lo tanto, no sorprende que los dos mercados a los que más exporta Estados Unidos sean el canadiense y el mexicano, ni que las empresas suecas vendan sobre todo a las naciones escandinavas vecinas.

En otras ocasiones, la proximidad cultural determina las decisiones. Muchas empresas estadounidenses prefieren vender sus productos en Canadá, Inglaterra y Australia, antes que en mercados de mayores dimensiones como Alemania y Francia, dado que el idioma, la legislación y la cultura son más familiares. Sin embargo, las organizaciones deben ser muy cautas cuando pretendan seleccionar sus mercados en función de la proximidad cultural. Además de pasar por alto mercados potencialmente mejores, es posible que solo analicen superficialmente las diferencias reales que las sitúan en desventaja.

Con frecuencia es recomendable operar en menos países, pero hacerlo con un compromiso y una penetración particular en cada uno. En general, las empresas prefieren entrar en países que constituyen mercados atractivos y de bajo riesgo, es decir, que ofrezcan una ventaja competitiva.

Al evaluar los mercados potenciales es necesario considerar los beneficios de involucrar a las poblaciones desatendidas.

Consideremos cómo las siguientes empresas ingresaron con éxito a los mercados en desarrollo al ser pioneras en las formas de servir a los consumidores "invisibles".[7] Grameenphone comercializó teléfonos móviles en 35 000 aldeas de Bangladesh contratando a mujeres de las aldeas como agentes que alquilaban el tiempo de uso del teléfono a otros aldeanos. Colgate-Palmolive llegó a las aldeas indias con camionetas de video que mostraban los beneficios de cepillarse los dientes. Y la Corporación GEO construye viviendas para personas de bajos ingresos en México, con dos dormitorios, modulares y son ampliables.

Las empresas también deben fijarse en el impacto positivo que tienen las relaciones exitosas con los colaboradores al evaluar los mercados. Cuando Unilever introdujo TRESemmé en Brasil, se aseguró el apoyo de 40 grandes minoristas, cortejó a blogueros de moda, distribuyó 10 millones de muestras gratuitas y lanzó el mayor bombardeo publicitario en línea de la historia de la empresa en un solo día, que acabó atrayendo a un millón de seguidores a la página brasileña de la marca en Facebook. En menos de un año, las ventas de TRESemmé superaron las de la poderosa marca de champú Pantene de P&G en los hipermercados y farmacias, dándole a Unilever la suficiente confianza como para poner su mirada en India e Indonesia.[8]

Los profesionales del marketing están aprendiendo los detalles de dirigirse a una población más grande en los mercados emergentes, especialmente, cuando es difícil reducir los costos debido a la cadena de suministro establecida de la empresa y cuando los métodos de producción, la estrategia de distribución y los sobreprecios son difíciles de manejar debido a la sensibilidad que tienen los consumidores a los precios. Sin embargo, acertar con la ecuación de marketing en los mercados en desarrollo reporta grandes dividendos:

> Los envases más pequeños y los precios de venta más bajos suelen ser fundamentales cuando los ingresos y los espacios son limitados. Los sobres de detergente y champú de Unilever (con un precio de cuatro centavos por unidad) fueron un gran éxito en la India rural, donde todavía vive el 70 % de la población.[9]
>
> En los mercados emergentes, la gran mayoría de los consumidores compran sus productos en pequeñas bodegas, puestos, quioscos y en tiendas del vecindario que no son mucho más grandes que un armario, a las que Procter & Gamble denomina "tiendas de alta frecuencia". En India, los alimentos siguen siendo comprados en los 12 millones de tiendas del vecindario llamadas "kirana". Estas tiendas prosperan al ofrecer comodidad, crédito y hasta entrega a domicilio, aunque las ventas al detalle modernas están empezando a ingresar en estos mercados.[10]

Entrar con éxito en los mercados en desarrollo requiere un conjunto especial de habilidades y planes, junto con la capacidad de realizar una serie de acciones de manera diferente y adecuada.[11] Vender en áreas en desarrollo no es hacer "lo de costumbre". Abundan las diferencias económicas y culturales, apenas existe infraestructura de marketing y la competencia local es sorprendentemente dura.[12]

Muchas empresas de los mercados principales aprovechan las lecciones aprendidas de los mercados en desarrollo para competir mejor en sus mercados de origen o existentes. La innovación de productos se ha convertido en una vía de doble sentido entre los mercados en desarrollo y los desarrollados. El desafío es pensar creativamente sobre cómo el marketing cumple los sueños de la mayoría de la población mundial de mejorar su nivel de vida. Muchas empresas apuestan por ello. Para alimentar a una población mundial proyectada de 9 000 millones de personas para el 2050, los analistas estiman que la producción de alimentos debe aumentar en un 60 %, un desafío que John Deere está afrontando.



Fuente: Jorge_Adriano/Shutterstock

<< La línea 8R de tractores John Deere se adapta a las necesidades de los agricultores de los mercados desarrollados y en desarrollo de todo el mundo.

Deere & Company. Deere & Company (también conocida como John Deere), un fabricante de maquinaria agrícola, de construcción y forestal, se remonta a 1937, cuando John Deere estableció la empresa homónima en Illinois. Enfocada inicialmente en atender el mercado estadounidense, la empresa es ahora la compañía de maquinaria agrícola más grande del mundo y emplea a más de 60 000 personas. Sus productos más populares incluyen varios tipos de tractores, cosechadoras de maíz, de caña de azúcar y algodón, segadoras y equipos para campos de golf, junto con accesorios y servicios asociados. La línea 8R de John Deere fue la primera línea de tractores diseñada para adaptarse a las necesidades de diferentes agricultores en 130 países del mundo. El 8R es potente, pero ágil y de bajo consumo de combustible, ideal para granjas de gran tamaño. Al mismo tiempo, es altamente personalizable para adaptarse a las necesidades de los productores en mercados en desarrollo como Brasil y Rusia, así como en los mercados desarrollados de Estados Unidos o Alemania. Para atender a su diversa base de clientes globales, Deere tiene varias fábricas fuera de los Estados Unidos, tanto en mercados desarrollados como en desarrollo, como Alemania, India, China, México y Brasil.[13]

Decidir cómo ingresar en el mercado

Una vez que una empresa decide dirigirse a un país concreto, debe elegir el mejor modo de entrada para sus marcas. Las alternativas principales son la exportación indirecta, la exportación directa, la concesión de licencias, las empresas conjuntas y la inversión directa (vea la Figura 20.2). Cada estrategia exitosa implica mayor compromiso, riesgo, control y potencial de utilidades.

Al internacionalizarse, las empresas suelen empezar trabajando con un agente independiente y entrando en un país cercano o similar. Posteriormente, crean un departamento de exportación para administrar sus relaciones con los agentes. Más tarde, reemplazan a los agentes por sus propias filiales de ventas en sus mercados de exportación más grandes. Esto aumenta la inversión y el riesgo, pero también el potencial de ganancias. A continuación, para gestionar las filiales, la empresa sustituye el departamento de exportación por un departamento o división internacional. Si los mercados son grandes y estables, o si el país anfitrión requiere producción local, la empresa ubicará allí las instalaciones de producción. En este momento, la compañía ya opera como una multinacional y optimiza su abastecimiento, financiamiento, fabricación y marketing como una organización global.

En las siguientes secciones, analizamos las diferentes opciones para ingresar a los mercados extranjeros.

EXPORTACIÓN DIRECTA E INDIRECTA

Las empresas comienzan con la exportación, específicamente la **exportación indirecta**, es decir, trabajan a través de intermediarios independientes. Hay tres tipos de organizaciones que actúan como intermediarias entre una empresa y un mercado internacional: los agentes de exportación nacionales, las organizaciones cooperativas y las empresas de gestión de exportaciones. Los *agentes de exportación nacionales* compran los productos del fabricante y los venden en el extranjero. Estos agentes, como las empresas comerciales, buscan y negocian las compras en el extranjero a cambio de una comisión. Las *organizaciones cooperativas* llevan a cabo actividades de exportación para varios productores, frecuentemente de productos primarios como frutas o nueces, y están en parte bajo su control administrativo. Las *empresas de gestión de exportaciones* acuerdan administrar las actividades de exportación de una empresa a cambio de una comisión.

La exportación indirecta presenta dos ventajas. En primer lugar, requiere menos inversión: la empresa no necesita un departamento de exportación ni una fuerza de ventas en el país de destino o una serie de contactos internacionales. En segundo lugar, implica menos riesgo: como los intermediarios de marketing internacional aportan conocimientos y servicios a la relación, el vendedor cometerá menos errores.

Eventualmente, las empresas deciden manejar sus propias exportaciones. La inversión y el riesgo son algo mayores, pero también lo es el rendimiento potencial. La **exportación directa** ocurre de varias maneras. Podría involucrar un departamento o división de exportación con sede en el país, una función puramente de servicio que evoluciona hacia un departamento de exportación autónomo que opera como su propio centro de ganancias. Alternativamente, la exportación involucra una sucursal o subsidiaria en el extranjero que se encarga de las ventas y la distribución y, a veces, también del

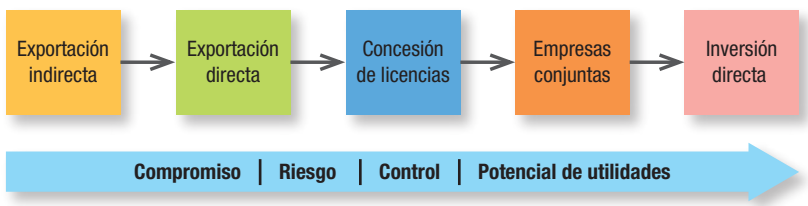


FIGURA **20.2.**
Cinco formas de entrar en mercados extranjeros.

almacenamiento, la promoción y el servicio al cliente. Por último, la exportación implica a representantes de ventas itinerantes en el país de origen.

Muchas compañías recurren a la exportación directa o indirecta para "probar el terreno" antes de construir instalaciones y empezar a fabricar el producto en el extranjero. No es indispensable que las empresas asistan a ferias internacionales, ya que pueden utilizar eficientemente el Internet para atraer a nuevos clientes extranjeros, apoyar a los clientes actuales que viven fuera, abastecerse de proveedores internacionales y dar a conocer su marca a todo el mundo.

Las empresas de éxito adaptan sus sitios web para ofrecer contenidos y servicios específicos para cada país, idealmente en el idioma local, a los mercados internacionales con mayor potencial. La búsqueda de información gratuita sobre comercio y exportación nunca ha sido tan fácil. Las oficinas de promoción de exportaciones en diversos estados también disponen de recursos en línea y permiten que las empresas se vinculen con sus sitios.

CONCESIÓN DE LICENCIAS

La **concesión de licencias** es una forma sencilla de participar en el marketing internacional. La empresa otorgante concede una licencia a una organización extranjera para que utilice un proceso de fabricación, una marca registrada, una patente, un secreto industrial o cualquier otro elemento de valor a cambio de una tasa o canon. De esta forma, la empresa que otorga la licencia podrá entrar en un mercado extranjero con poco riesgo, mientras la compañía que la recibe ganará conocimientos y experiencia, así como un producto o una marca de renombre.

Sin embargo, la empresa otorgante tiene menos control respecto de la que obtiene la licencia que sobre su propia producción y volumen de ventas. Si la empresa que recibe la licencia tiene mucho éxito, la compañía otorgante habrá dejado pasar la oportunidad de conseguir más utilidades y, cuando el contrato llegue a su fin, podría encontrarse con que ha creado un competidor fuerte. Para evitar esta situación, la empresa otorgante suele ofrecer determinados ingredientes o componentes patentados para la fabricación del producto (como lo hace Coca-Cola). Sin embargo, la mejor estrategia para la empresa otorgante es la innovación, de modo que la organización concesionaria siga dependiendo de ella.

Existen diversas variantes del sistema de concesión de licencias. Algunas empresas, como Hyatt y Marriott, venden contratos de gestión a propietarios de hoteles extranjeros para que se hagan cargo de estos negocios a cambio de una comisión. Estas empresas podrían tener la opción de comprar acciones del negocio gestionado durante determinado período.

En un **contrato de fabricación**, la empresa emplea fabricantes locales para que produzcan un artículo determinado. Volkswagen tiene un acuerdo con GAZ Group en el que se establece que GAZ construirá los modelos Volkswagen Jetta, Skoda Octavia y Skoda Yeti en Nizhny Novgorod para el mercado ruso. Toshiba, Hitachi y otros fabricantes japoneses de televisores utilizan contratos de fabricación para atender el mercado de Europa del Este. Estos contratos reducen el control de la empresa sobre el proceso productivo y sacrifican una parte de las utilidades que genera. Sin embargo, ofrecen a la organización la oportunidad de comenzar a operar pronto en un país y asociarse o comprar el negocio del productor local posteriormente.

Por último, las empresas también tienen la posibilidad de entrar en un mercado extranjero por medio de una **franquicia**, una forma de concesión de licencias más completa. Quien otorga la franquicia ofrece un concepto de marca y un sistema operativo; a cambio, el franquiciado paga una cuota determinada al primero. Operadores de servicio rápido como McDonald's, Subway y Burger King han otorgado franquicias en todo el mundo, al igual que empresas de servicio y al detalle como 7-Eleven, Hertz y los hoteles Best Western.

EMPRESAS CONJUNTAS

El simple hecho de hacer negocios en otro país requiere que la empresa licencie su producto, forme una **empresa conjunta** con una compañía local o compre a proveedores del lugar para cumplir con los requisitos de "contenido nacional". Numerosas empresas han desarrollado redes estratégicas mundiales, en las que ganan las que construyen la mejor. Star Alliance reúne a 28 aerolíneas, como Lufthansa, United Airlines, Singapore Airlines, SAS y Avianca, en una gran asociación global que permite a los viajeros de todo el mundo realizar conexiones casi perfectas a cientos de destinos.

Históricamente, los inversores extranjeros se han unido a los inversores locales en una empresa conjunta en la que comparten la propiedad y el control. Una empresa conjunta es necesaria o deseable por razones económicas o políticas. La compañía extranjera carece de los recursos financieros, físicos o administrativos para emprender la empresa por sí sola o el gobierno extranjero exige la propiedad conjunta como condición para ingresar.

El valor de una asociación va mucho más allá del aumento de las ventas o el acceso a la distribución. Los buenos socios comparten "valores de marca" que ayudan a mantener la consistencia de la marca en todos los mercados. Por ejemplo, el firme compromiso de McDonald's con la estandarización de productos y servicios es una de las razones por las que sus puntos de venta minorista son tan similares en cualquier lugar. McDonald's selecciona, uno por uno, a sus socios globales para encontrar "triunfadores compulsivos" que harán el esfuerzo deseado.



Fuente: Zoonar GmbH/Alamy Stock Photo

>> El portal web de Vodafone permite a los desarrolladores de *software* aficionados y profesionales crear aplicaciones móviles en cualquier red, dando a Vodafone acceso anticipado a las últimas innovaciones.

Después de años de crecimiento a través de la adquisición y la compra de participaciones en dos docenas de empresas, el operador de telecomunicaciones inalámbricas más grande del mundo, Vodafone, ha buscado socios externos que lo ayuden a aprovechar sus activos existentes.

Vodafone. Para estimular la innovación y el crecimiento, Vodafone, con sede en Londres, utiliza *software* de código abierto y plataformas libres que le permiten aprovechar la creatividad y las habilidades de otros. Con su portal de Internet llamado Betavine, los diseñadores de *software* aficionados o profesionales crean y ponen a prueba sus aplicaciones móviles más recientes en cualquier red, no solo en la de Vodafone. Mientras que estos diseñadores conservan los derechos de propiedad intelectual, Vodafone conoce las tendencias más recientes y se asegura de que las innovaciones sean compatibles con su red. Algunas de las nuevas aplicaciones incluyen las llegadas y salidas de trenes en tiempo real, los horarios de las salas de cines y un dispositivo para Amazon.com que contiene detalles personalizados. Con 404 millones de clientes en 30 países y un valor de 46 000 millones de libras esterlinas, la empresa tampoco ha tenido problemas para conseguir ayuda de socios corporativos interesados. Dell ha colaborado con Vodafone para diseñar computadoras portátiles y netbooks de bajo precio con acceso inalámbrico de banda ancha por medio de las redes de Vodafone.[14]

Las empresas conjuntas también tienen inconvenientes. Los desacuerdos sobre inversiones, marketing u otras políticas son comunes en el camino. Un socio podría querer reinvertir las ganancias para el crecimiento, el otro para declarar más dividendos. Asimismo, la propiedad conjunta impide que una empresa multinacional lleve a cabo políticas específicas de fabricación y comercialización a nivel mundial.

INVERSIÓN DIRECTA

La última forma de participación en mercados extranjeros es la **inversión directa**: la empresa extranjera compra una participación total o parcial de una compañía local o construye sus propias instalaciones de fabricación o servicios.

Si el mercado es lo suficientemente grande, la inversión directa ofrece una serie de ventajas. En primer lugar, la compañía asegura la posibilidad de disfrutar de economías de escala, gracias a la mano de obra o las materias primas más baratas, los incentivos gubernamentales y los ahorros en gastos de transporte. En segundo lugar, la empresa refuerza su imagen en el país que recibe la inversión porque genera puestos de trabajo. En tercer lugar, la compañía desarrolla una relación más estrecha con el gobierno, los clientes, los proveedores locales y los distribuidores, lo que le permite adaptar mejor sus productos al entorno local. En cuarto lugar, la empresa conserva el control total sobre su inversión y, por lo tanto, establece las políticas de producción y de marketing que se ajusten a sus objetivos

internacionales de largo plazo. Por último, la compañía garantiza su acceso al mercado en caso de que el país anfitrión insista en que los bienes adquiridos localmente deben tener contenido nacional.

La desventaja principal de la inversión directa es que la empresa se expone a riesgos de inversión importantes como las devaluaciones o el congelamiento de la moneda, los problemas en el mercado o la expropiación. Si el país de acogida exige elevadas indemnizaciones por despido a los empleados locales, la reducción o el cierre de las operaciones resultan costosos. Consideremos los retos a los que se enfrentó Starbucks cuando entró en los mercados australianos.

Starbucks. A pesar de su éxito fenomenal en los Estados Unidos y en muchos otros países del mundo, Starbucks no floreció en Australia. El primer Starbucks abrió sus puertas en Australia en el 2000 y la empresa creció rápidamente hasta tener casi 90 locales. Sin embargo, a pesar del profundo amor de los australianos por el café y su tradición de bebidas a base de expreso, los consumidores no acudían en masa a Starbucks, que servía bebidas de café más caras que eran demasiado dulces para los gustos locales. Después de sufrir pérdidas por 105 millones de dólares, en el 2008 la compañía se vio obligada a cerrar dos tercios de sus tiendas, dejándola con ubicaciones solo en las principales áreas metropolitanas y frecuentadas por turistas.[15]

En lugar de introducir sus marcas a ciertos países, diversas empresas deciden adquirir marcas locales para sus carteras de marcas. Las marcas locales fuertes aprovechan el sentimiento de los consumidores de una manera que a las marcas internacionales les resulta difícil. Un buen ejemplo de una empresa que integra una colección de "joyas locales" es SABMiller.

SABMiller. Desde sus aislados orígenes como la cervecería dominante en Sudáfrica, ahora SABMiller tiene presencia en 75 países, gracias a una serie de adquisiciones como la compra de Miller Brewing en Estados Unidos. La empresa produce marcas tan reconocidas como Grolsch, Miller Lite, Peroni, Pilsner Urquell, la sudafricana Castle Lager y la australiana Victoria Bitter. Sin embargo, su estrategia global contrasta mucho con la de su principal competidor. La estrategia que utiliza Anheuser-Busch InBev con Budweiser consiste en vender la marca en todo el mundo, posicionando la cerveza como "El sueño americano en una botella". SABMiller se denomina a sí misma como "la más local de las cervezas globales" y cree que la clave para el éxito a nivel mundial reside en impulsar a las marcas locales a fin de que reflejen las costumbres, las actitudes y las tradiciones del país de origen. La empresa recurre a sociólogos, antropólogos e historiadores para encontrar la manera correcta de crear una "intimidad local" y también emplea a 10 analistas cuya única responsabilidad consiste en investigar la segmentación en diferentes mercados. La marca Cusqueña de Perú "rinde tributo al estándar de élite de la artesanía de los incas". La marca Timisoreana de Rumania se fundamenta en sus propias raíces del siglo XVIII. En Ghana y otras partes de África, la turbia cerveza Chibuku se vende a solo 0.58 dólares por litro para competir con las cervezas locales. Cuando las investigaciones revelaron que en Polonia muchos consumidores de cerveza sentían que "nadie los tomaba en serio", SABMiller lanzó una campaña para su marca Tyskie donde se presentaban extranjeros alabando a la cerveza y a los polacos. La estrategia de adquisición global de SABMiller la convirtió en el segundo fabricante de cerveza más grande del mundo hasta que fue adquirida en el 2016 por el líder del mercado, la corporación brasileño-belga AB InBev.[16]



Fuente: Keith Homan/Alamy Stock Photo

>> Al adquirir empresas cerveceras del lugar cuyas marcas reflejan las costumbres y tradiciones locales, SABMiller ha establecido una presencia en países de todo el mundo.

La adquisición combina los beneficios de tener una presencia local con el acceso a tecnologías avanzadas, conocimientos técnicos patentados y procesos de fabricación de última generación. Consideremos al fabricante de automóviles checo Škoda. Una vez el blanco de las bromas ("¿Por qué necesita un desempañador en la ventana trasera de un Škoda? Para mantener sus manos calientes cuando lo está empujando"). Škoda fue adquirida por VW, que invirtió para mejorar la calidad y la imagen del automóvil, además, para ofrecer una opción asequible a los consumidores mundiales.[17] La inversión de VW valió la pena: en el 2017, Škoda entregó más de 1,2 millones de vehículos a muchos países del mundo, como China, Alemania, Gran Bretaña, Italia, India, Israel y Australia.[18]

En lugar de formar una sociedad, algunas empresas optan por adquirir otra empresa. Kraft adquirió Cadbury en el 2010, en parte debido a las profundas raíces de Cadbury en mercados emergentes como la India, donde Kraft no tenía una fuerte presencia. La adquisición permitió a Kraft realizar una reestructuración y

dividir sus negocios en dos empresas: una enfocada en productos alimenticios y la otra en bocadillos. A pesar de sus múltiples ventajas, las adquisiciones tienen importantes inconvenientes. Quizás el más evidente es la inversión necesaria para adquirir otra empresa directamente. Un nuevo inconveniente es el posible desajuste entre las culturas corporativas de las dos organizaciones, un escenario no improbable en las adquisiciones globales. Asimismo, la adquisición representa un compromiso a más largo plazo por parte de la empresa para mantener una presencia en el país en el que opera la compañía adquirida. En consecuencia, la decisión de adquirir una empresa implica una cuidadosa consideración de los pro y los contra en comparación con otras formas de entrada al mercado global.

Decidir cuál será el programa de marketing

Las empresas internacionales deben decidir en qué medida adaptan su estrategia de marketing a las condiciones locales. En un extremo se encuentra un **programa de marketing estandarizado** en todo el mundo, que promete la mayor coherencia entre países individuales. En el otro extremo se ubica un **programa de marketing localizado**, en el que la empresa, de acuerdo con el concepto de marketing, cree que las necesidades de los consumidores varían y adapta su marketing a cada grupo objetivo. Las galletas Oreo ofrecen un buen ejemplo de esta última estrategia.

Oreo. Para lanzar su marca de galletas Oreo en todo el mundo, Kraft decidió adoptar un posicionamiento global consistente: "La galleta favorita de leche". La empresa reforzó relaciones que son deseables como la nutrición, el cuidado y la salud, aunque estos aspectos no son necesariamente relevantes en todos los países. Para ayudar a garantizar la comprensión global, Kraft creó un libro de marca en una caja con forma de Oreo que resumía los aspectos básicos de la gestión de marca: lo que debía ser común en todos los países, lo que se podía cambiar y lo que no. En un principio, Kraft trató de vender la marca Oreo estadounidense en todas partes. Cuando las investigaciones revelaron diferencias culturales en los gustos y las preferencias (para los chinos las galletas son demasiado dulces, mientras que para los indios son demasiado amargas), se introdujeron nuevas fórmulas en diversos mercados. En China, la galleta se hizo menos dulce y tiene diferentes rellenos, como helado de té verde, uva-durazno, mango-naranja y frambuesa-fresa. En Indonesia existe una variedad de chocolate y maní; mientras que en Argentina hay presentaciones de plátano y dulce de leche. Como un ejemplo de innovación a la inversa, Kraft introdujo con éxito algunos de estos nuevos sabores en otros países. La empresa también adapta sus esfuerzos de marketing para conectarse mejor con los consumidores locales. En un comercial chino aparece un niño que le enseña a la primera estrella china de la NBA, Yao Ming, a remojar una galleta Oreo.[19]

Disponer de un programa de marketing estandarizado ofrece múltiples ventajas. Entre ellas, economías de escala en la producción y distribución, menores costos de marketing, consistencia en la imagen de marca, capacidad de aprovechar buenas ideas en diferentes mercados y uniformidad en las prácticas de marketing.


LACTA
Laka
OREO
Porção/ Porción: 20g
Valor Energético 105 kcal
5%
Valores diarios com base em uma dieta de 2000kcal / Valores diarios con base a una dieta de 2.000 kcal
PESO LÍQ./NETO: 20 g
ABRA AQUI

>> Oreo se ha convertido en una marca verdaderamente global al comunicar de manera creativa su mensaje de "unión" y "la galleta favorita de la leche" en los mercados de todo el mundo.

Fuente: Keith Homan/Alamy Stock Photo

Al mismo tiempo, tener un programa de marketing estandarizado tiene varios inconvenientes: ignora las diferencias en áreas como las necesidades, los deseos y los patrones de uso de los productos por parte de los clientes; la respuesta de los clientes a los programas y actividades de marketing; el diferente entorno competitivo; y las especificidades del contexto legal, cultural y político.

ESTRATEGIAS PARA LOS PRODUCTOS GLOBALES

Desarrollar estrategias globales de producto exige saber qué tipos de productos o servicios son fáciles de estandarizar y cuáles son las estrategias de adaptación adecuadas. Existen tres estrategias básicas de productos globales: extensión directa, adaptación del producto e innovación del producto.

Extensión directa. Introduce el producto en el mercado extranjero sin ningún cambio. Esta estrategia es tentadora porque no requiere gastos adicionales de investigación y desarrollo, reequipamiento de fabricación o modificación promocional. La extensión directa ha tenido éxito en el caso de las cámaras, los productos electrónicos de consumo y muchas herramientas para máquinas .

Diversos productos de lujo y de gama alta también se basan en la estandarización de productos porque la calidad y el prestigio, a menudo, se comercializan de manera similar en todos los países. Los factores culturales y de riqueza influyen en cuán rápidamente despega un nuevo producto en un país, aunque las tasas de adopción y difusión se están volviendo más parecidas con el tiempo entre los países. Por supuesto, a los especialistas en marketing de alimentos y bebidas les resulta más difícil estandarizar, dada la gran variedad de gustos y hábitos culturales.[20]

La estandarización es contraproducente si los consumidores difieren en el conocimiento, las preferencias y el comportamiento de uso del producto. Campbell Soup Company perdió aproximadamente 30 millones de dólares al introducir sopas condensadas en Inglaterra; los consumidores vieron latas pequeñas y caras, y no se dieron cuenta de que era necesario agregar agua. He aquí otros famosos errores de marketing a escala mundial:

Las tarjetas Hallmark fracasaron en Francia, donde a los consumidores les disgustan los mensajes empalagosos y prefieren escribir sus propias tarjetas de felicitación.

Philips logró generar ganancias en Japón solo después de que redujo el tamaño de sus cafeteras, para adaptarlas a las pequeñas cocinas de ese país; mientras en el caso de sus máquinas de afeitar, para que se ajustaran a las pequeñas manos de los japoneses.

Coca-Cola tuvo que retirar de España su presentación de dos litros, después de descubrir que en pocos hogares españoles había refrigeradores con espacio suficiente para guardar botellas de esas dimensiones.

En un inicio, el producto Tang de General Foods fracasó en Francia porque se posicionó como un sustituto del jugo de naranja para el desayuno. Los franceses casi no consumen jugo de naranja y menos en el desayuno.

Las Pop-Tarts de Kellogg's fueron un fracaso en Gran Bretaña porque el porcentaje de hogares con tostadora era mucho más bajo que en Estados Unidos y porque el producto era demasiado dulce para el gusto de los británicos.

General Foods gastó millones de dólares al tratar de introducir sus mezclas de polvo para preparar pasteles en Japón, donde solo el 3 % de los hogares tenía hornos en esa época.

Al principio, la cera para pisos S. C. de Johnson fracasó en Japón, ya que volvía muy resbalosos los pisos en una cultura en donde las personas no usan zapatos en casa.

En lugar de personalizar completamente sus productos, una empresa debe posicionar sus ofertas de manera diferente en los mercados. En su negocio de equipos médicos, Philips tradicionalmente reservaba productos de gama alta para mercados desarrollados y enfatizaba productos con funcionalidad básica y asequibilidad en mercados en desarrollo. Sin embargo, cada vez más, la empresa está diseñando y fabricando localmente en mercados emergentes como China e India.

Con una clase media en crecimiento en numerosos mercados emergentes, muchas empresas están reuniendo carteras de productos para aprovechar diferentes segmentos de ingresos. La empresa francesa de alimentos Danone tiene múltiples productos saludables de gama alta, como el yogur Dannon, el agua Evian y los alimentos para bebés Blédina, pero también vende productos a precios más bajos dirigidos a consumidores con presupuestos alimentarios de "un dólar al día".

Adaptación del producto. Las diferencias en el comportamiento del consumidor, así como los factores históricos del mercado, han llevado a los especialistas en marketing a posicionar los productos de manera distinta en diversos mercados. Debido a todas estas variantes, la mayoría de los productos requieren al menos alguna adaptación.[21] Incluso Coca-Cola es más dulce o menos carbonatada en ciertos países. En lugar de suponer que es posible introducir su producto nacional "tal cual" en otro país, una empresa debe revisar las modificaciones a los siguientes elementos y determinar qué cambios, de

adoptarse, agregarían más ingresos que costos, por ejemplo, características del producto, etiquetado, colores, ingredientes, empaque, nombre de la marca, promoción de ventas, precios y mensaje publicitario, medios y ejecución creativa. Consideremos los siguientes ejemplos:

La cerveza Heineken es una oferta prémium en los Estados Unidos, pero una cerveza más intermedia en su mercado local holandés.
Los automóviles Honda son sinónimo de velocidad, juventud y energía en Japón, pero lo son de calidad y confiabilidad en los Estados Unidos.
El Toyota Camry es el automóvil de clase media por excelencia en los Estados Unidos, pero está en el extremo superior en China, aunque los automóviles en los dos mercados difieren solo estéticamente.

La adaptación del producto es alterada para cumplir con las condiciones o preferencias locales. Dependiendo de la similitud de las preferencias de los clientes en diferentes mercados, la adaptación del producto ocurre en varios niveles. Una empresa produce una *versión regional* de su producto. Dunkin' Donuts ha estado introduciendo productos más regionalizados, como las donas Coco Leche en Miami y las salchichas kolaches en Dallas. Un gran éxito en los mercados en desarrollo de América Latina, México y Medio Oriente es la bebida en polvo Tang que agregó sabores locales como limón y pimienta, mango y guanábana. Alternativamente, una empresa produce una *versión nacional* de su producto. Kraft mezcla diferentes cafés para los británicos (que beben café con leche), los franceses (que lo beben solo) y los latinoamericanos (que prefieren el sabor de la achicoria). En algunos casos, una compañía produce una *versión urbana*, por ejemplo, una cerveza para satisfacer los gustos de Múnich o Tokio. Asimismo, una empresa crea diferentes *versiones minoristas*, como una preparación de café para la cadena de tiendas Migros y otra para la cadena de tiendas Cooperative, ambas en Suiza.

Algunas empresas han aprendido a adaptarse de la manera más difícil. El parque temático Euro Disney, inaugurado en las afueras de París en 1992, fue duramente criticado como un ejemplo del imperialismo cultural estadounidense que ignoraba las costumbres y los valores franceses, como servir vino con las comidas. Como señaló un ejecutivo de Euro Disney: "Cuando lo lanzamos por primera vez, existía la creencia de que era suficiente ser Disney. Ahora nos damos cuenta de que nuestros huéspedes deben ser recibidos en función de su propia cultura y hábitos de viaje". Rebautizado como Disneyland París, finalmente, el parque temático se convirtió en una de las mayores atracciones turísticas de Europa, incluso más popular que la Torre Eiffel, incorporando una serie de toques locales.[22]

Invención de productos. En lugar de utilizar o adaptar sus productos actuales, una empresa podría optar por desarrollar nuevos productos para sus mercados globales. Por ejemplo, para abordar la necesidad de los países menos desarrollados de alimentos ricos en proteínas y de bajo costo, compañías como Quaker Oats, Swift y Monsanto han investigado los requisitos nutricionales de estos países, formulado nuevos alimentos y desarrollado publicidad para obtener la prueba y aceptación de los productos.

McDonald's permite que los países y las regiones personalicen su diseño y los elementos básicos del menú. Los aficionados a McDonald's degustan gambas fritas en Suiza, salchichas y huevo con pasta crujiente en Hong Kong, mozzarella en palitos en el Reino Unido y el clásico Georgie Pie en Nueva Zelanda. En Portugal ofrece una sopa alternativa a las hamburguesas: sopa de frijoles y espinacas. Otras innovaciones de productos son la hamburguesa vegetariana de Japón, hecha de pollo, soja y verduras; los numerosos artículos vegetarianos disponibles en la India, desde McVeggie hasta Veg Pizza McPuff, que lleva salsa de tomate, queso mozzarella y una variedad de vegetales; el McMollette de México, un sándwich de desayuno abierto con frijoles, queso y salsa; los panqueques McToast de Alemania, untados con chocolate y doblados como un sándwich; y el McKroket en los Países Bajos, una hamburguesa que contiene estofado y carne de res cubierta con salsa de mostaza. Para aquellos que buscan lo más exótico, McDonald's Malaysia ofrece el McD Burbur Ayam, papilla cubierta con pollo aderezada con cebolla, jengibre, chalotes y chiles.[23]

Manejo de productos falsificados. A medida que las empresas desarrollan redes mundiales de cadenas de suministro y alejan la producción de sus países de origen, aumentan las posibilidades de corrupción, fraude y problemas de control de calidad. Las sofisticadas fábricas extranjeras parecen capaces de reproducir casi cualquier cosa: nombre una marca popular y lo más probable es que exista una versión falsificada en algún lugar del mundo.

Se estima que la falsificación cuesta más de un billón de dólares al año. Las pérdidas sufridas solo por la falsificación en línea a nivel mundial ascendieron a 323 mil millones de dólares en el 2017. Los productos falsificados se llevan una gran parte de las ganancias de marcas de lujo como Hermès, LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton) y Tiffany. De esta manera, las pérdidas sufridas por las marcas de lujo por las ventas en línea de productos falsificados superan los 30 000 millones de dólares.[24]

Prácticamente todos los productos son vulnerables. Microsoft estima que alrededor del 90% de su *software* de Windows en China está pirateado.[25] Como observó un consultor antifalsificación: "Si puedes hacerlo, ellos pueden falsificarlo". Después de inspeccionar miles de artículos, LVMH estimó que el 90% de las piezas de Louis Vuitton y Christian Dior que se enumeran en eBay eran falsificaciones, lo que llevó a la empresa a interponer una demanda.

Los fabricantes están contraatacando con un *software* en línea que detecta el fraude y advierte automáticamente a los posibles infractores, sin necesidad de la intervención humana. El uso de *software* de inteligencia artificial ayuda a identificar escaparates y ventas de productos falsificados en línea, detectando anuncios similares a los de las marcas legítimas y sitios de Internet no autorizados que colocan marcas y logotipos en sus páginas de inicio. También busca palabras clave como *barato, descuento, auténtico y variantes de fábrica*, así como colores que nunca emplearon los productos y precios que son demasiado bajos.

ESTRATEGIAS PARA MARCAS GLOBALES

Al ingresar a los mercados globales, una empresa debe decidir cómo posicionar su marca, así como si la adapta a las características específicas de cada mercado en particular y en qué medida. También debe considerar los efectos potenciales del país de origen que influyan en la forma en que se percibe la marca en diferentes mercados del mundo.

Adaptación de la marca. Es posible que cuando los especialistas en marketing lancen productos y servicios a nivel mundial tengan que cambiar algunos elementos de la marca. Incluso una marca conocida podría requerir de la elección entre su traducción fonética y semántica. Cuando Clairol presentó su rizador "Mist Stick" en Alemania, descubrió que en alemán "mist" significa estiércol en el argot. En China, Coca-Cola y Nike encontraron conjuntos de caracteres chinos con sonidos muy similares a sus nombres, pero que al mismo tiempo ofrecen un significado relevante ("Can Be Tasty, Can Be Happy" y "Endurance Conquer", respectivamente).[26]

Los números y los colores tienen significados especiales en ciertos países. En gran parte de Asia, el número cuatro es considerado de mala suerte, ya que el término japonés suena como la palabra "muerte". En algunos edificios del este de Asia no solo se omite el cuarto piso, sino también los pisos que incluyan el número cuatro (14, 24, 40-49). Nokia no vende en Asia modelos de teléfonos con el número cuatro. El púrpura se asocia con la muerte en Birmania y en determinadas naciones latinoamericanas; el blanco es un color de luto en la India; mientras en Malasia, el verde connota enfermedad. En China, el rojo suele significar suerte y prosperidad.[27]

En ocasiones, también es necesario modificar los lemas o las frases publicitarias de las marcas. Cuando Coors tradujo el lema publicitario de su marca "Turn it loose" al español, algunos lo interpretaron como "sufrir diarrea". Un anuncio de detergente para ropa que afirmaba "acabar con las partes sucias" se tradujo al francés de Quebec, de modo que podía interpretarse como "un jabón para lavar las partes íntimas". La frase publicitaria de Perdue, "It takes a tough man to make a tender chicken", se tradujo al español como: "Se necesita un hombre sexualmente excitado para hacer un pollo cariñoso".[28]

Efectos del país de origen. Las percepciones del país de origen son las asociaciones mentales y las creencias provocadas por un país. Los funcionarios del gobierno quieren fortalecer la imagen de su país para ayudar a los comerciantes nacionales a exportar y atraer empresas e inversores extranjeros. Los especialistas en marketing buscan utilizar percepciones positivas del país de origen para vender sus productos y servicios.

Los especialistas en marketing global saben que los compradores tienen actitudes y creencias distintas sobre marcas o productos de diferentes países. Estas percepciones provienen de una variedad de factores, como los atributos del producto, el significado de la marca y el país de origen ("Si es francés, debe tener estilo"). El éxito de Coca-Cola frente a la marca de cola local Jianlibao en China se debió en parte a su asociación con la modernidad y la riqueza de Estados Unidos. Considere la experiencia de Digicel.

Digicel. Lanzada en el 2001, Digicel, con sede en Jamaica, ha conquistado países en vías de desarrollo políticamente inestables, como Papúa Nueva Guinea, Haití y Tonga, con productos y servicios de telecomunicaciones móviles que atraen a consumidores pobres y normalmente olvidados. Digicel busca cubrir con sus redes al 100 % de la población al proporcionar servicios móviles costeables a los residentes locales y rurales que nunca antes han tenido la oportunidad de recibir este servicio. Opera en 31 mercados del Caribe, América Central y Asia-Pacífico. Para ser localmente relevante, Digicel patrocina equipos locales de cricket, rugby y otros deportes de alto nivel en cada una de estas zonas. El conocido velocista olímpico Usain Bolt es el principal embajador de la marca Digicel para diversas campañas publicitarias y promociones en toda la región. La empresa también lleva a cabo una serie de iniciativas comunitarias en cada mercado a través de los programas educativos, culturales y de desarrollo social de su Fundación Digicel. Los esfuerzos de marketing de la empresa en Fiji son instructivos. Tan solo dos años después de su entrada en el mercado, Digicel Fiji se enfrentó a Vodafone en una feroz batalla. En este contexto, incluso agregó el tono azul claro de la bandera nacional de Fiji a su propio logotipo rojo, buscando reflejar el orgullo de la empresa por su contribución a la vida y el deporte, como se aprecia en su campaña "Fiji Matters to Us" (Fiji nos importa).[29]

>> Los esfuerzos por mantener la relevancia local han permitido a Digicel llevar sus productos y servicios de telecomunicaciones móviles a clientes desatendidos en países políticamente inestables.



Fuente: Rafael Ben-Ari/Alamy Stock Photo

El puro hecho de que una marca se perciba como exitosa en un escenario global, ya sea que envíe una señal de calidad, aproveche los mitos culturales o refuerce un sentido de responsabilidad social, brinda credibilidad y respeto.[30] Los estudios de investigación han encontrado que ciertos países disfrutan de una reputación para determinados productos: Japón por los automóviles y la electrónica de consumo; Estados Unidos por las innovaciones de alta tecnología, los refrescos, los juguetes, los cigarrillos y los *jeans*; Francia por el vino, los perfumes y los artículos de lujo.

Cuando los consumidores no saben de dónde provienen los productos y las marcas, hacen inferencias sobre su origen. En las encuestas, suponen que Heineken es alemana, Nokia es japonesa y Au Bon Pain es francesa (son holandesa, finlandesa y estadounidense, respectivamente). La mayoría de los consumidores no saben que el vodka Popov, los cuchillos Ginsu, los productos Estée Lauder y Häagen-Dazs se originaron en los Estados Unidos.

Häagen-Dazs. Después de vender el helado casero de la familia Mattus durante más de 30 años en pequeñas tiendas de golosinas y restaurantes de barrio del Bronx, Reuben Mattus decidió que los amantes del helado en Nueva York estarían dispuestos a pagar más por algo que percibían como diferente, evocador y quizás mejor. Para crear esta imagen, se le ocurrió Häagen-Dazs, un nombre inventado que sonaba frío, nítido, lujoso y danés. Sin embargo, el nombre no es danés (de hecho, la diéresis no existe en ese idioma) y carece de sentido tanto en danés como en inglés. Pero el llamativo nombre, reforzado por el mapa de Escandinavia que aparecía en los cartones en los que se vendía el producto, diferenció al helado de sus competidores y evocó una asociación inmediata con los climas escandinavos fríos y resplandecientemente claros. El prestigio adicional del peculiar nombre contribuyó a crear una reputación para Häagen-Dazs, como un producto de lujo ricamente texturizado que los consumidores percibían como el mejor.[31]

Los profesionales del marketing deben analizar las percepciones del país de origen desde una perspectiva tanto nacional como extranjera. En el mercado nacional, estas percepciones despiertan nociones patrióticas de los consumidores o les recuerdan su pasado. A medida que crece el comercio internacional, los consumidores ven ciertas marcas como simbólicamente importantes para su propia identidad cultural o que desempeñan un papel fundamental en el mantenimiento del empleo en su país. Más de las tres cuartas partes de los consumidores estadounidenses dijeron que si tuvieran que elegir entre un producto hecho en casa y uno idéntico hecho en el extranjero, elegirían el producto estadounidense.[32]

Numerosas marcas han hecho todo lo posible para integrarse en el tejido cultural de sus mercados extranjeros. Una ejecutiva de Coca-Cola cuenta que una niña japonesa que visitó los Estados Unidos comentó a sus padres al ver una máquina expendedora de Coca-Cola: "¡Miren, ellos también tienen

Coca-Cola!". Para la niña, Coca-Cola era una marca japonesa. Haier es otra marca global que trabaja arduamente para establecer raíces locales en otros países.

Haier. Como el principal fabricante chino de refrigeradores, lavadoras y aparatos de aire acondicionado, Haier era reconocido y respetado en su mercado nacional por el buen diseño de sus productos. Para los clientes rurales, Haier vendía lavadoras perdurables que lavaban tanto vegetales como ropa; para los clientes urbanos, producía lavadoras más pequeñas e ideales para sus reducidos departamentos. A inicios del siglo XXI, la empresa estableció una meta mucho más ambiciosa: crear una marca verdaderamente global. A diferencia de la mayoría de las empresas de Asia que deciden ingresar a los mercados asiáticos antes de considerar a las naciones occidentales, Haier eligió ingresar primero a los Estados Unidos y a Europa occidental. La empresa supuso que el éxito en estos lugares le abriría las puertas para tener mayores logros en otras partes del mundo. En Estados Unidos, Haier estableció una ventaja al dirigirse a un mercado ignorado (refrigeradores pequeños para hogares, oficinas, dormitorios y hoteles) y aseguró su distribución en Walmart, Target, Home Depot y otros minoristas importantes. Tras cierto éxito inicial, Haier empezó a vender refrigeradores de lujo y otros electrodomésticos como aparatos de aire acondicionado, lavadoras de ropa y lavavajillas. Su objetivo es ser vista como una "marca ubicada en Estados Unidos" en vez de una "marca china importada". Así, Haier invirtió en la construcción de una fábrica en Carolina del Sur y se asoció con la National Basketball Association. Los esfuerzos de marketing global de la empresa han dado frutos. En el 2018, el 40 % de los hogares estadounidenses tenían un producto Haier y la empresa es hoy la marca de electrodomésticos más vendida en el mundo.[33]

ESTRATEGIAS GLOBALES DE FIJACIÓN DE PRECIOS

El mismo bolso Gucci podría venderse en 200 dólares en Italia, 300 dólares en Estados Unidos y 400 dólares en China. ¿Por qué? La razón es que Gucci tiene que añadir a su precio de fabricación los costos de transporte, los aranceles, los márgenes de ganancia del importador, del mayorista y del minorista. La escalada de precios de estos costos adicionales y el riesgo de la fluctuación monetaria provocan que el precio aumente de dos a cinco veces en otro país para que el fabricante obtenga la misma ganancia. Además, los precios reflejan la disposición de los clientes a pagar por los beneficios proporcionados por la oferta de la empresa.

Las empresas tienen dos opciones para fijar los precios en los distintos países:

- *Establecer un precio único generalizado*. PepsiCo podría cobrar un dólar por cada gaseosa en todo el mundo, pero obtendría márgenes de ganancia muy diferentes en los distintos países. Además, esta estrategia daría como resultado un precio demasiado elevado en las naciones pobres y no lo suficientemente alto en los países ricos.
- *Establecer un precio para cada país según el mercado*. PepsiCo podría cobrar lo que cada país pudiera pagar, pero esta estrategia pasa por alto las diferencias en el costo real de una nación a otra. Además, motivaría a los intermediarios de los países de bajo precio a revender el producto a los países con precios más elevados.

La fijación de precios basada en el mercado da lugar a situaciones en las que una unidad cobra a otra unidad de la misma empresa un precio de transferencia por las mercancías que envía a sus filiales extranjeras. Si la empresa cobra a una subsidiaria un precio demasiado alto, termina pagando derechos arancelarios más altos, aunque pague impuestos sobre la renta más bajos en el país extranjero. Si la empresa cobra a su subsidiaria un precio demasiado bajo, puede ser acusada de *dumping*, es decir, de cobrar menos de lo que le cuesta o de lo que cobra en su país para entrar o ganar un mercado. Varios gobiernos están atentos a los abusos y, muchas veces, obligan a las empresas a fijar un precio similar al que cobran otros competidores por el mismo producto o uno similar.

Los países con exceso de capacidad, divisas baratas y la necesidad de exportar agresivamente han presionado sus precios a la baja y devaluado sus monedas. La escasa demanda y la reticencia a pagar precios más altos dificultan la venta en estos mercados. Por ejemplo, cuando el gigante sueco de muebles para el hogar, IKEA, abrió su primera tienda en Beijing en el 2002, las tiendas locales vendían copias de sus diseños a una fracción de los precios de IKEA. La única forma de competir en el desafiante mercado de precios de China era reducir drásticamente los precios. Al abastecer sus tiendas chinas con productos fabricados en China, IKEA ha podido rebajar los precios hasta un 70 % por debajo de su nivel fuera de China. Aunque todavía se enfrenta a imitaciones persistentes, IKEA mantiene tiendas importantes en 24 ubicaciones en China y continúa abriendo otras nuevas.[34]

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN GLOBALES

Las empresas varían en la medida en que adaptan su comunicación de marketing para cada mercado local. Una empresa usa un mensaje en todas partes, variando solo el idioma y el nombre. General Mills posiciona su marca Häagen-Dazs a nivel mundial en términos de "indulgencia", "lujo asequible" y "sensualidad

intensa". Otra posibilidad es que una empresa utilice el mismo mensaje y tema creativo en todo el mundo, pero adapte la ejecución a un mercado específico. La campaña publicitaria global "Ecomagination" de GE sustituye el contenido creativo en Asia y Medio Oriente para reflejar los intereses culturales de esos lugares. Incluso en el ámbito de la alta tecnología, las adaptaciones locales son necesarias.[35] Asimismo, una empresa desarrolla un grupo global de anuncios, entre los cuales cada país selecciona el más apropiado, un enfoque adoptado por Coca-Cola y Goodyear. Por último, algunas empresas permiten que sus propios gerentes nacionales creen anuncios específicos para el país, por supuesto, siguiendo determinadas pautas.

Las empresas que adaptan sus comunicaciones se enfrentan a una serie de desafíos. Primero deben asegurar de que sus comunicaciones sean legal y culturalmente aceptables. Los fabricantes de juguetes estadounidenses se sorprendieron al saber que en muchos países (Noruega y Suecia, por ejemplo), no se permite la publicidad televisiva a menores de 12 años. Para fomentar una cultura de neutralidad de género, Suecia prohíbe la publicidad sexista, por ejemplo, un comercial que habla de "automóviles para niños y princesas para niñas" fue criticado por los reguladores de publicidad del gobierno.[36]

Varios países están tomando medidas para eliminar a las modelos superdelgadas de los anuncios. Israel ha prohibido las modelos con bajo peso en los anuncios impresos y de televisión, así como en los desfiles. Las modelos deben tener un índice de masa corporal (IMC) superior a 18,5, el cual es calculado a partir de su estatura y peso. Según esta norma, una modelo de 1,70 metros de estatura no puede pesar menos de 50 kg.[37]

Las empresas deben comprobar si sus estrategias creativas y enfoques de comunicación son apropiados. Los anuncios comparativos, aunque aceptables y hasta comunes en Estados Unidos y Canadá, son menos frecuentes en el Reino Unido, inaceptables en Japón e ilegales en India y Brasil. La UE parece tener muy poca tolerancia a la publicidad comparativa y prohíbe criticar a los rivales en los anuncios.

Las empresas también deben estar preparadas para variar el atractivo de sus mensajes. En la publicidad de sus productos para el cuidado del cabello, Helene Curtis observó que las mujeres británicas de clase media se lavan el cabello con frecuencia y las españolas menos. Las mujeres japonesas evitan lavarse en exceso por temor a eliminar los aceites protectores. Los mensajes efectivos en estos países deben ser conscientes de estas diferencias. Además, el idioma puede variar: el local, otro idioma como el inglés o una combinación de ambos. Las tácticas de venta personal tienen que cambiar. El enfoque directo y sensato preferido en los Estados Unidos ("Pongamos manos a la obra" y "¿Qué gano yo?") no funciona tan bien en Europa o Asia, como sí funcionaría un enfoque indirecto y sutil.[38]

ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN GLOBAL

Cuando las multinacionales ingresan por primera vez a un país, prefieren trabajar con distribuidores locales que tienen un buen conocimiento de la zona, pero más tarde surgen fricciones.[39] La multinacional se queja de que el distribuidor local no invierte en el crecimiento del negocio, no sigue la política de la empresa y no comparte suficiente información. Mientras tanto, el distribuidor local se queja del apoyo corporativo insuficiente, las metas imposibles y las políticas confusas. La multinacional debe elegir los distribuidores adecuados, invertir en ellos y establecer objetivos de rendimiento que ambas partes puedan cumplir.

Los canales de distribución entre países varían considerablemente. Para vender productos de consumo en Japón, las empresas deben trabajar a través de uno de los sistemas de distribución más complicados del mundo. Venden a un mayorista general, quien le vende a un mayorista de productos, quien a su vez le vende a un mayorista especializado de productos, este a un mayorista regional, luego a un mayorista local y quien, finalmente, vende a los minoristas. Todos estos niveles de distribución duplican el precio al consumidor o triplican el precio al importador. En el caso de estos mismos productos de consumo en África tropical, la empresa vende a un mayorista importador, que a su vez vende a varios mayoristas locales, que luego venden a pequeños comerciantes que trabajan en los mercados locales.

Otra diferencia es el tamaño y el carácter de las unidades comerciales en el extranjero. Las cadenas minoristas a gran escala dominan la escena estadounidense, pero gran parte de las ventas minoristas extranjeras están en manos de pequeños minoristas independientes. Millones de minoristas indios operan en pequeñas tiendas o venden en mercados abiertos. Los márgenes de beneficio son altos, pero el precio real se reduce a través del regateo. Los ingresos son bajos, la mayoría de los hogares carecen de almacenamiento y refrigeración, por lo que la gente compra diariamente lo que pueden llevar a casa a pie o en bicicleta. En la India, las personas compran un cigarrillo a la vez. La distribución a granel sigue siendo una función importante de los intermediarios y contribuye a perpetuar los largos canales de distribución, un obstáculo crucial para la expansión de la venta al por menor a gran escala en los países en desarrollo.

No obstante, los minoristas se están introduciendo cada vez más en nuevos mercados mundiales, lo que ofrece a las empresas la oportunidad de vender en más países y supone un reto para los distribuidores y minoristas locales.[40] Carrefour de Francia, Aldi y Metro de Alemania y Tesco del Reino Unido han establecido posiciones globales. Pero hasta algunos de los minoristas más destacados del mundo han tenido un éxito desigual en el extranjero. A pesar de los esfuerzos concertados y el éxito anterior en América Latina y China, Walmart tuvo que retirarse de los mercados de Alemania y Corea del Sur después de grandes pérdidas.[41]

Muchas multinacionales se ven afectadas por el **mercado gris**, que desvía los productos de marca de los canales de distribución autorizados, ya sea dentro del país o a través de las fronteras internacionales. Una empresa se encuentra con que ciertos distribuidores emprendedores compran más de lo que venden en su propio país y reenvían los productos a otro país para aprovechar las diferencias de precios.

Los mercados grises crean un problema de parasitismo, haciendo que las inversiones de los distribuidores legítimos en apoyo al producto de un fabricante sean menos productivas y que los sistemas de distribución selectiva sean más intensivos para reducir el número de posibilidades del mercado gris. Dañan las relaciones con los distribuidores, empañan el valor de la marca del fabricante y socavan la integridad del canal de distribución. Incluso representan riesgos para los consumidores si el producto está dañado, reetiquetado, obsoleto, sin garantía, soporte o simplemente es falsificado. Debido a sus elevados precios, los medicamentos de venta con receta suelen ser un objetivo del mercado gris, aunque los organismos reguladores de Estados Unidos han vigilado más de cerca este sector desde que se enviaron a médicos estadounidenses frascos falsos de Avastin, el medicamento contra el cáncer de Riche Holding AG .[42]

Las multinacionales intentan evitar los mercados grises vigilando a los distribuidores, subiendo sus precios para los distribuidores más baratos y modificando las características de los productos o las garantías de los servicios para diferentes países. Un estudio de investigación descubrió que la actividad del mercado gris fue disuadida de manera más efectiva cuando las sanciones eran severas, cuando los fabricantes podían detectar violaciones o imponer sanciones de manera oportuna y cuando ambas medidas preventivas estaban implementadas.[43]

VISIÓN DE marketing

Similitudes y diferencias globales

La gran penetración de la conectividad global, la programación en línea, las comunicaciones móviles y las redes sociales ha llevado a una convergencia de estilos de vida. Las necesidades y los deseos compartidos han creado mercados globales para productos más estandarizados, particularmente, entre la clase media joven.

Al mismo tiempo, los consumidores globales aún varían de manera significativa. Por lo tanto, el comportamiento del consumidor refleja las variantes culturales que son significativas entre los países.[44] La investigación académica identifica seis dimensiones culturales que diferencian a los países. Estas dimensiones representan preferencias independientes por un estado de cosas sobre otro que distinguen a los países (y no a los individuos) entre sí.[45]

- **Índice de distancia de poder.** Esta dimensión refleja el grado en que los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan y esperan que el poder se distribuya de manera desigual. En otras palabras, el índice de distancia de poder refleja cómo una sociedad maneja las desigualdades entre las personas. Los países caracterizados por una gran distancia de poder aceptan una estratificación social jerárquica, mientras que los países con una baja distancia de poder se esfuerzan por igualar la distribución del poder y exigen una justificación de las desigualdades.
- **Individualismo versus colectivismo.** En las sociedades colectivistas (por ejemplo, Japón), la autoestima de un individuo está más arraigada en el sistema social que en los logros individuales. Por el contrario, en las sociedades individualistas (por ejemplo, Estados Unidos), se espera que las personas se ocupen solo de sí mismas y de sus familiares directos. La posición de una sociedad en esta dimensión se refleja en si la autoimagen de las personas se define en términos de "yo" o de "nosotros".
- **Masculinidad versus feminidad.** Esta dimensión calcula en qué medida la cultura refleja las características asertivas que se atribuyen con frecuencia a los hombres frente a las características de crianza que se atribuyen a menudo a las mujeres. El aspecto de la masculinidad representa una preferencia de la sociedad por los logros, el heroísmo, la asertividad y las recompensas materiales por el éxito. Su opuesto, la feminidad, refleja una preferencia por la cooperación, la modestia, el cuidado de los débiles y la calidad de vida.
- **Índice de evasión de la incertidumbre.** La evasión de la incertidumbre refleja el grado en que los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad. Los países con un alto grado de evasión de la incertidumbre mantienen códigos rígidos de creencias y conductas, además, son intolerantes con los comportamientos y las ideas poco ortodoxas. Por el contrario, los países con baja aversión a la incertidumbre mantienen una actitud más relajada en la cual la práctica cuenta más que los principios.
- **Orientación normativa versus orientación pragmática.** Esta dimensión refleja el grado en que una sociedad se vincula con su propio pasado, al tiempo que enfrenta los desafíos del presente y del futuro. Las sociedades con una orientación normativa prefieren mantener tradiciones y normas consagradas, son escépticas ante el cambio social. Por el contrario, las sociedades con una orientación pragmática tienden a adoptar un enfoque más práctico: fomentan el ahorro y los esfuerzos en la educación moderna como una forma de prepararse para el futuro.

(*Continúa*)

Visión de marketing (*Continuación*)

- **Indulgencia versus moderación.** Esta dimensión cultural representa la medida en que una sociedad se basa en normas estrictas para guiar el comportamiento individual. En este caso, la indulgencia representa a una sociedad que permite la satisfacción relativamente libre de los impulsos humanos hedónicos básicos relacionados con el disfrute de la vida. La moderación caracteriza a una sociedad que somete la gratificación de las necesidades hedónicas y la regula por medio de estrictas normas sociales.

Las mejores marcas globales son coherentes en el tema, pero reflejan diferencias significativas en el comportamiento del consumidor, el desarrollo de la marca, las fuerzas competitivas y el entorno legal o político.[46] El consejo que se escucha (y en ocasiones se modifica) para los especialistas en marketing de marcas globales es "Piense globalmente, actúe localmente". Con ese espíritu, HSBC se posicionó explícitamente durante años como "El banco local del mundo".

Resumen

1. Salir al extranjero implica dos tipos principales de riesgos: los riesgos generales asociados a la entrada a un nuevo mercado y los riesgos específicos vinculados con hacer negocios en un país diferente. Al decidir ir al extranjero, una empresa debe evaluar cuidadosamente la relación riesgo-beneficio para cada mercado global al que considera ingresar.
2. La decisión de salir al extranjero es la primera de varias que debe tomar una empresa a la hora de desarrollar su estrategia global. Si la empresa ha llegado a la conclusión de que salir al extranjero es de hecho el mejor curso de acción, entonces, debe tomar una serie de decisiones más específicas como en qué mercados entrar, cuál es la mejor manera de ingresar, el programa de marketing específico para cada mercado y la forma más eficaz de estructurar la organización de marketing en cada país.
3. Una vez que una empresa decide apuntar a un país en particular, debe elegir el mejor modo de entrada con sus marcas. Las opciones son la exportación indirecta, la exportación directa, la obtención de licencias, las empresas conjuntas y la inversión directa, ordenadas en términos de compromiso, riesgo, control y potencial de ganancias.
4. Una decisión importante para una empresa que ingresa a un nuevo mercado global es hasta qué punto adaptará su estrategia de marketing a las condiciones locales. Un programa de marketing estandarizado en todo el mundo promete la mayor consistencia entre los distintos países. Por el contrario, un programa de marketing adaptado ajusta la oferta de una empresa a las características específicas de cada país.
5. Desarrollar estrategias de productos globales requiere saber qué tipos de productos o servicios son fácilmente estandarizados y qué estrategias de adaptación son apropiadas. Al decidir en qué medida adaptar sus programas de marketing al nivel del producto, las empresas siguen una estrategia de extensión directa, adaptación o invención del producto.
6. Al ingresar a los mercados globales, una empresa debe decidir cómo posicionar su marca y si la adapta a las características específicas de cada mercado concreto. También debe tener en cuenta los efectos del país de origen que influyen en la forma en que se percibe la marca en el mercado en cuestión.
7. Una empresa podría beneficiarse al adaptar sus estrategias de precios y comunicación al mercado local. El nivel de adaptación cambia desde pequeñas variaciones en el programa de marketing hasta políticas de comunicación y precios completamente diferentes para cada país objetivo.
8. En el ámbito de la distribución, las empresas deben adoptar una visión integral del canal de distribución de productos a los usuarios finales. Las empresas siempre deben considerar las limitaciones culturales, sociales, políticas, tecnológicas, ambientales y legales que enfrentan en otros países.

LECCIONES DE **marketing**

IKEA

IKEA, una empresa sueca de venta al por menor de muebles, artículos para el hogar y electrodomésticos, es el mayor minorista de muebles del mundo desde el 2008. IKEA se ha hecho un nombre en todo el planeta debido a sus precios asequibles y su diseño innovador. En 75 años de actividad, IKEA se ha expandido a más de 300 tiendas en 25 países, ajustando sus



Fuente: Alexander Blinov/Alamy Stock Photo

locales y productos en función de las diferentes preferencias de los consumidores en cada ubicación.

IKEA fue fundada por el empresario Ingvar Kamprad en 1943. IKEA es un acrónimo del nombre de Ingvar Kamprad; Elmtaryd, la granja donde creció; y Agunnaryd, su ciudad natal en Suecia. Kamprad inició el negocio vendiendo bolígrafos, carteras y relojes de puerta en puerta. Eventualmente, agregó muebles a su cartera, que se vendía a través de pedidos por correo. IKEA encontró un éxito inicial en la venta de muebles debido a sus bajos precios. En 1953, abrió su primera sala de exposición móvil en Almhult, Suecia. La sala de exposición demostró la calidad y funcionalidad de sus muebles de bajo costo. La popularidad de la primera exposición de IKEA inspiró a la empresa a abrir su primer local comercial 5 años después en la misma ciudad. La rentabilidad de la sala de exposición Almhult de IKEA impulsó su expansión en toda Europa, comenzando por Noruega en 1963. Tras el éxito cosechado en los países europeos, la empresa se expandió por todo el mundo, llegando a Estados Unidos, Asia y Australia a principios del siglo XXI.

El modelo de negocio de IKEA se basa en la producción en masa de los mismos tipos de productos, lo que le permite beneficiarse de grandes economías de escala. Al asegurar costos bajos de los proveedores, IKEA cobra precios bajos a los consumidores. Los productos están diseñados para ser elegantes, funcionales y minimalistas, de modo que atraigan a la mayor cantidad de compradores que cuidan su presupuesto. Además, IKEA mantiene sus precios bajos asignando a los clientes la responsabilidad de ensamblar los muebles. Los muebles de IKEA se empacan de forma ordenada y hermética en cajas de cartón. IKEA intenta eliminar la mayor cantidad de aire posible de este "embalaje plano" para permitir que los muebles quepan dentro de los contenedores de transporte sin desperdiciar espacio, lo que reduce los costos de envío.

A pesar de su éxito en Europa, IKEA se ha enfrentado a problemas para replicar el modelo de negocio a nivel mundial. Para resolver dichos problemas, IKEA ha identificado desafíos estratégicos en cada mercado y se ha preparado en consecuencia para superarlos. Por ejemplo, una de las principales propuestas de valor de IKEA en Europa y América del Norte son sus muebles de bajo costo. En China, sin embargo, los muebles de IKEA tienen un precio ligeramente superior al promedio. IKEA se dio cuenta de que la misma propuesta de valor no se mantenía, por lo que comenzó a apuntar a clientes jóvenes de clase media, que en promedio eran más adinerados, mejor educados y más conscientes del estilo occidental. También comenzó a adquirir materiales y fabricar localmente. Esto le permitió mantenerse competitivo en precios. De esta forma, IKEA enfatizó su posición como una marca de buena calidad y estilo occidental.

IKEA realiza amplios estudios para mejorar sus ventas en diferentes mercados, adaptando aspectos como el diseño de los productos y la oferta de servicios. Por ejemplo, la investigación de IKEA ha demostrado que la población mundial se está mudando a apartamentos y casas con espacios habitables más pequeños. En consecuencia, IKEA ha diseñado productos como lámparas y mesas que tienen carga inalámbrica integrada para ahorrar espacio y evitar el desorden de cables. Cuando un estudio mostró que el empaque de DIY ("Hágalo usted mismo") de los productos IKEA tuvo una recepción negativa en China, comenzó a ofrecer tarifas de entrega y ensamblaje. También abrió tiendas en áreas populares cerca de líneas de transporte (a diferencia de los suburbios) en ciudades asiáticas, porque muchos no tienen acceso a automóviles. Las salas de exposición de IKEA ofrecen dormitorios, comedores y habitaciones familiares modelo y sugieren cómo amueblarlos, una consideración importante dado que la propiedad de viviendas en China ha pasado de prácticamente cero hace 25 años a más del 70 % en la actualidad. Especialmente, las parejas jóvenes se sienten atraídas por los estilos modernos, elegantes y funcionales de IKEA.

Al entender a los diferentes consumidores y los matices culturales de cada país, IKEA también crea soluciones únicas para todos en lugar de ajustar sus productos para distintos mercados. Muchos clientes pasan tiempo en las salas de muestra de tamaño completo de IKEA. Debido a que la estética de cada habitación influye en gran medida en la compra de un cliente, IKEA muestra cómo los mismos productos atraen a diversos clientes regionales. Por ejemplo, las exhibiciones en Japón y Ámsterdam presentan exactamente las mismas camas, gabinetes y estanterías. Sin embargo, las exhibiciones japonesas combinan las camas y los gabinetes con esteras de tatamis. La exhibición holandesa tendrá techos inclinados, reflejando la arquitectura local. Las habitaciones estadounidenses, por otro lado, llenan las camas con almohadas y sábanas.

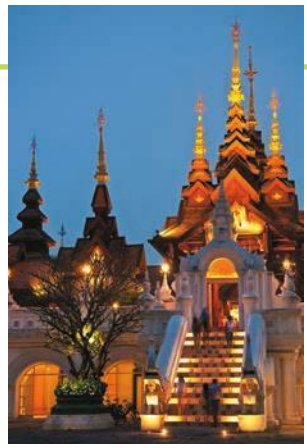
El éxito de IKEA se atribuye en gran medida a la adaptación de su modelo de negocio a los diferentes mercados. La investigación en diferentes regiones ha ayudado a la empresa a acelerar su expansión en todo el mundo y a convertirse en un competidor relevante en cada mercado. Lo que determinará el éxito futuro de IKEA es seguir comprendiendo cada segmento del mercado y afinar sus tiendas de manera adecuada.[47]

Preguntas

1. ¿Cuáles son algunas de las acciones que IKEA está haciendo bien para llegar a los consumidores en diferentes mercados?, ¿qué más podría hacer?
2. Esencialmente, IKEA ha cambiado la forma en que la gente compra muebles. Analice los pro y los contra de la estrategia de IKEA, a medida que la empresa continúa su expansión global.
3. ¿Cuánto debería IKEA personalizar sus productos y el ambiente minorista para adaptarse a los gustos locales?, ¿podría la personalización excesiva dañar su identidad de marca?

LECCIONES DE
marketing

Mandarin Oriental



Fuente: Greg Vaughn/Alamy Stock Photo

Mandarin Oriental Hotel Group es una empresa internacional de gestión hotelera que se especializa en hoteles de lujo asiáticos. La compañía opera más de 31 hoteles y 8 residencias en alrededor de 20 países diferentes. Los hoteles Mandarin Oriental son reconocidos por ofrecer instalaciones excepcionales con restaurantes, bares, empleados y alojamiento de alta calidad.

El Hotel Mandarin se fundó en 1963 en el distrito central de la isla de Hong Kong. En 1974, Mandarin International Hotels Limited se inauguró como una empresa de gestión hotelera y adquirió el 49 % de la propiedad de The Oriental Hotel en Bangkok. En 1985, estos dos grandes hoteles de lujo y otros en la región se combinaron bajo un nombre común: Mandarin Oriental Hotel Group.

Mandarin Oriental Hotel Group ha construido su marca sobre la base de los siguientes principios rectores:

- **Agradar a los invitados.** Mandarin Oriental está totalmente comprometido a superar las expectativas de los huéspedes anticipando y cumpliendo sus deseos.
- **Complacer a los colegas.** Mandarin Oriental se dedica a crear un entorno de apoyo, motivador y gratificante para sus empleados a través de una formación y un desarrollo personal efectivos.
- **Convertirse en el mejor.** El grupo tiene la intención de ser un líder innovador en la industria hotelera de lujo al mejorar constantemente su prestación de servicios, productos e instalaciones.
- **Trabajar juntos.** Los empleados de Mandarin Oriental están comprometidos con el trabajo en equipo y con el trato mutuo con la máxima confianza y respeto.
- **Actuar con responsabilidad.** El grupo mantiene la integridad, la equidad y la honestidad en su entorno interno y externo.

Uno de los factores clave del éxito de Mandarin Oriental es la regionalización de sus hoteles en ámbitos como la participación de los huéspedes, las redes sociales y el encanto oriental en general. Con hoteles repartidos por todo el mundo, uno de los retos a los que se enfrenta Mandarin Oriental es garantizar que cada establecimiento tenga su propia experiencia regional y sabor local. Por ejemplo, para celebrar la famosa temporada de los cerezos en flor en Japón, Mandarin Oriental ofreció una versión Sakura (cerezos en flor) de su tratamiento de spa "Totally Tokyo Five Journeys from Nihonbashi". Además, los bares y restaurantes del grupo ofrecieron platos temáticos de Sakura.

El grupo contrata arquitectos de todo el mundo para diseñar cada hotel con un estilo auténtico y aceptado por la comunidad local. Mandarin Oriental capacita a sus empleados para que conozcan profundamente el entorno que rodea a sus hoteles. Los trabajadores están familiarizados con las culturas locales y los puntos de interés de sus ciudades. Cuando los huéspedes visitan las páginas de las redes sociales o las recepciones de los hoteles, Mandarin Oriental brinda una experiencia adaptada al mercado regional.

El uso por parte de Mandarin Oriental del patrocinio de celebridades internacionales ha contribuido en gran medida al éxito de su campaña publicitaria mundial. Figuras famosas como Adam Scott, Lucy Liu y Morgan Freeman han respaldado la marca. Mandarin Oriental selecciona a famosos de todo el mundo que son particularmente atractivos para el público, lo que hace que los clientes potenciales tengan más probabilidades de recordar los anuncios. Los criterios para elegir a las celebridades incluyen el atractivo físico, las habilidades atléticas, las capacidades intelectuales y la credibilidad. Los famosos deben tener una reputación positiva y una percepción de confianza para respaldar la marca. También deben ser compatibles con la marca en términos de identidad, personalidad y estilo de vida.

Los patrocinadores famosos participan con frecuencia en la "Fan Campaign", una campaña publicitaria mundial en la que las fotos tomadas de las celebridades que se hospedan en los hoteles Mandarin Oriental se imprimen en revistas. Además, algunos famosos están más involucrados personalmente con la empresa. Vivienne Tam, una diseñadora de moda con sede en la ciudad de Nueva York, diseñó los uniformes de los empleados del *spa* para las ubicaciones de Nueva York y Hong Kong. Cantantes como Vanessa Mae y Dame Edna se han presentado en las inauguraciones de hoteles. El hotel cuenta con más de 25 celebridades internacionales que respaldan la marca.

Mandarin Oriental ha gozado del reconocimiento internacional debido a su auténtico encanto oriental y su dedicación al servicio de sus huéspedes, empleados y la comunidad

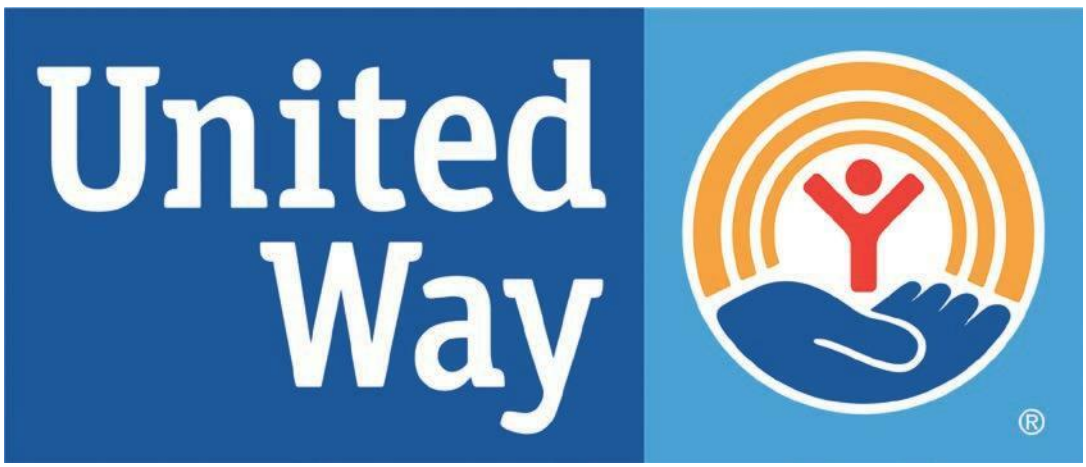
local. Las ubicaciones han ganado el premio Hurun "Hot Hotel", uno de los galardones hoteleros más prestigiosos de China. El grupo lidera la industria hotelera de lujo en excelencia culinaria, con 14 restaurantes que merecen 21 estrellas Michelin, lo que demuestra su compromiso de brindar a los huéspedes experiencias de la más alta calidad. También es el único grupo hotelero de lujo en el mundo que tiene 10 *spas* "Five Star" de Forbes. Con su extraordinaria marca, Mandarin Oriental se compromete a brindar lo mejor en hospitalidad de lujo global.[48]

Preguntas

1. ¿Cuáles son los principales impulsores clave del éxito mundial de Mandarin Oriental?
2. ¿Cuáles son los pros y los contras del posicionamiento de Mandarin Oriental como marca mundial de lujo?, ¿puede tener un atractivo universal para los viajeros de todo el mundo?
3. ¿Cómo debería Mandarin Oriental construir su estrategia global de medios digitales, de manera que aumente su popularidad sin dañar su imagen de marca?

CAPÍTULO 21

Marketing socialmente responsable



United Way complementa sus actividades de recaudación de fondos al asociarse con corporaciones para brindar servicios significativos que aborden las necesidades de comunidades específicas.

Fuente: Courtesy of United Way

El crecimiento saludable a largo plazo de una marca requiere que los especialistas en marketing participen de una serie de actividades y satisfagan un amplio conjunto de grupos de interés y objetivos. Al hacerlo, también deben considerar el impacto social de sus acciones. La responsabilidad social corporativa se ha convertido en una prioridad para muchas organizaciones y está arraigada en sus modelos de negocio. Algunas organizaciones, como United Way, adoptan plenamente esta visión de la responsabilidad social.

>>> United Way, la organización benéfica más grande de Estados Unidos por las donaciones recibidas, es una red de afiliados financiados y administrados localmente que operan en casi 1 800 comunidades en más de 40 países y territorios. Fundada en Denver, Colorado, en 1887, con el objetivo principal de recaudar fondos para organizaciones benéficas locales, United Way ha ampliado sus operaciones, asociándose con otras entidades que comparten su visión para marcar una diferencia duradera y lograr un impacto significativo. United Way enfoca sus esfuerzos en programas que brindan resultados medibles que favorecen a comunidades específicas, en lugar de simplemente recaudar fondos para apoyar diversas actividades. Para alcanzar su misión, United Way reúne a personas, organizaciones y comunidades en torno a una causa, una visión y un camino común a seguir. Por ejemplo, United Way unió fuerzas con H&R Block, la Fundación Walmart, Goodwill Industries y el Instituto Nacional de Discapacidad para lanzar una campaña que conecta a los hogares de bajos ingresos con servicios gratuitos de gestión de impuestos; ahora, más personas pueden declarar sus impuestos de forma gratuita. Asimismo, United Way solicitó con éxito a la Comisión Federal de Comunicaciones que designara el 2-1-1 como una línea directa de información sobre servicios humanos y de salud para que las personas encontraran apoyo y servicios locales en tiempos de crisis. Con el tiempo, el 2-1-1 se ha convertido en un recurso esencial que brinda asistencia de emergencia a las víctimas y ayuda a las comunidades estadounidenses devastadas por huracanes, inundaciones, deslizamientos de tierra, tornados y otros desastres. Al

asociarse con el gigante del *software* Salesforce.com, United Way ha podido atraer nuevos donantes y fortalecer sus relaciones con los existentes, al mismo tiempo que redujo sus costos de marketing. Además, al trabajar juntas, ambas compañías crearon una plataforma basada en la funcionalidad de la inteligencia artificial de Salesforce que se emplea en diferentes organizaciones sin fines de lucro. La plataforma personaliza el contenido según las necesidades de los posibles donantes, sus empleadores (gran parte de los fondos se recaudan mediante deducciones de nómina) y United Way. Más importante aún, permite a los donantes elegir una organización específica para su contribución, en lugar de dejar que United Way determine cómo distribuir los fondos. Gracias a la colaboración de 2,9 millones de voluntarios, United Way recaudó 3 700 millones de dólares en el 2019 para una amplia gama de otras organizaciones benéficas que atienden a más de 60 millones de personas.[1]

El marketing exitoso requiere un marketing relacional efectivo, un marketing integrado, un marketing interno y un marketing de desempeño. En este capítulo, consideramos el impacto social de las actividades de marketing de una empresa y examinamos las dimensiones clave de la responsabilidad social corporativa.

El papel de la responsabilidad social en la gestión de marketing

El marketing eficaz debe ir acompañado de un fuerte sentido de la ética, los valores y la responsabilidad social. Según la Encuesta Global de directores ejecutivos de PwC del 2016, el 64 % de los CEO cree que "la responsabilidad social corporativa es fundamental para su negocio y no solo un programa independiente adjunto".[2] Se considera que asumir un papel más activo y estratégico en la responsabilidad social no solo beneficiará a los clientes, los empleados, la comunidad y el medio ambiente, sino también a los accionistas.

Las empresas se involucran en actividades prosociales e invierten en responsabilidad social corporativa por una variedad de razones. Algunas lo hacen porque la creación de beneficios sociales es un elemento clave de la cultura corporativa y del sistema de valores de la empresa. Otras lo realizan para diferenciarse y atraer a los consumidores, que favorecen a las compañías que exhiben virtudes cívicas. Un tercer grupo lo efectúa por insistencia de sus colaboradores, quienes prefieren tratar con empresas que se preocupan por crear valor para la sociedad. Asimismo, existen compañías que lo hacen para construir un banco de buena voluntad pública que les permita compensar las posibles críticas y hacer frente a eventuales crisis de marketing. Finalmente, ciertas empresas se comprometen con la responsabilidad social corporativa para aumentar la lealtad de los empleados y crear buena voluntad entre los inversores.

Las empresas más admiradas y exitosas del mundo se rigen por altos estándares de conducta comercial y de marketing que dictan servir a los intereses de los consumidores, tanto como a los suyos propios. Procter & Gamble ha hecho del "propósito de la marca" un componente clave de las estrategias de marketing de la empresa. La compañía ha lanzado varios programas galardonados para causas apoyadas por sus marcas, como "Touch of Comfort" del suavizante de telas Downy, "Loads of Hope" del detergente para ropa Tide y "Mean Stinks" del desodorante Secret.[3] Procter & Gamble no está solo. Una de las muchas otras empresas que ponen el marketing socialmente responsable directamente en el centro de todo lo que hacen es Stonyfield Farm.

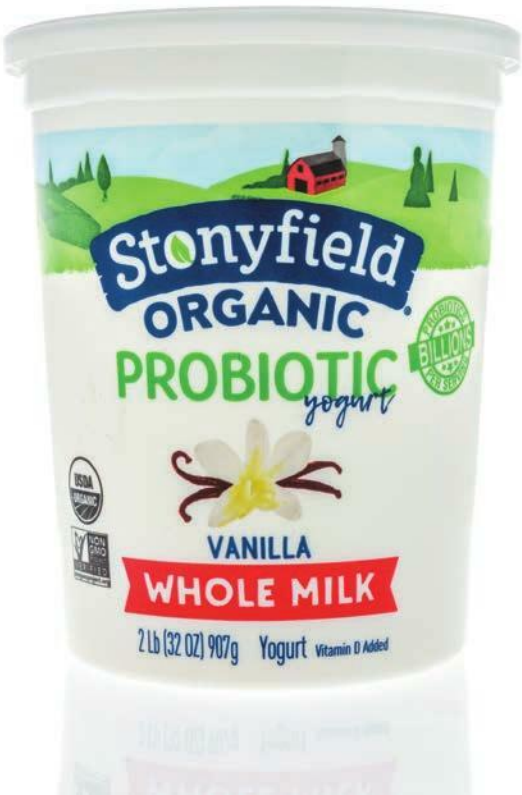
Objetivos de aprendizaje. Después de estudiar este capítulo debería ser capaz de:

21.1 Discutir el papel que juega la responsabilidad social empresarial en la gestión del marketing.

21.2 Explicar cómo las empresas gestionan la responsabilidad social corporativa en el lugar de trabajo.

21.3 Identificar las estrategias que utilizan las empresas para promover la sustentabilidad.

21.4 Describir cómo las empresas equilibran la responsabilidad social y la rentabilidad corporativa.



Fuente: Keith Homan/Shutterstock

Stonyfield Farm. Stonyfield Farm fue cofundada en 1983 por el veterano Gary Hirshberg con la creencia de que había una oportunidad de negocio en la venta de productos lácteos orgánicos totalmente naturales, mientras se "restauraba el medio ambiente". Los proveedores de la compañía evitan las prácticas de producción que imperan en la industria agropecuaria, como el uso de antibióticos, las hormonas de crecimiento, los pesticidas y los fertilizantes. Después de calcular la cantidad de energía utilizada para el funcionamiento de su planta, Stonyfield decidió hacer una inversión equivalente en proyectos ambientales como la reforestación, la construcción de granjas alimentadas con energía eólica y la implementación de una unidad de procesamiento anaeróbico para el agua residual de su propia empresa. La compañía modificó las tapas de plástico de su yogur, con lo cual ahorró aproximadamente un millón de libras de plástico al año; además, agregó en los envases mensajes relacionados con el calentamiento global, los peligros de la administración de hormonas a los animales de crianza y los alimentos genéticamente modificados. Stonyfield dona el 10 % de sus utilidades a "actividades que ayudan a proteger y restaurar la Tierra". Si bien la marca tiene precios altos, aún no alcanza márgenes de ganancia que le permitan realizar campañas publicitarias de gran presupuesto, de manera que confía en el muestreo (como en el maratón de Boston), las actividades de relaciones públicas y el boca a boca. Sus prácticas progresistas de negocios no han menoscabado su desempeño financiero. Stonyfield es la tercera marca de yogur en Estados Unidos y también ofrece batidos, leche, yogur congelado y helados. Hirshberg, quien ahora solo ocupa el cargo de presidente de la compañía, además, inició una fundación sin fines de lucro llamada "Climate Counts", la cual califica a las empresas anualmente sobre la base de sus acciones voluntarias para revertir el cambio climático. La meta es difundir la responsabilidad corporativa e informar a los consumidores acerca de cuáles son las compañías más comprometidas.[4]

>> Además de usar solo proveedores ecológicos para sus productos lácteos orgánicos, Stonyfield Farm invierte en prácticas sostenibles y dona el 10 % de las ganancias a causas ambientales.

Elevar el nivel del marketing socialmente responsable requiere un enfoque triple que se centre en la comunidad, el medio ambiente y el mercado. En este contexto, los defensores de la justicia social y los ecologistas han introducido en la consciencia pública una definición más amplia de la cuenta de resultados, considerando los beneficios sociales y ambientales como componentes clave del resultado final de una empresa. Así, numerosas empresas se enfocan en la denominada **triple cuenta de resultados**: las personas (componente social), el planeta (componente de sostenibilidad) y las ganancias (componente monetario).

El concepto de triple cuenta de resultados implica que la responsabilidad de una empresa recae en las partes interesadas, todas las entidades influidas directa o indirectamente por las acciones de la compañía, y no solo en los accionistas, que son los verdaderos propietarios de la empresa. Estas partes interesadas incluyen, además de los accionistas, a los empleados y los clientes de la empresa, así como a la sociedad en general. En las siguientes secciones, examinaremos cómo las empresas se involucran en la responsabilidad social corporativa en estas tres áreas: comunidad, sostenibilidad y ganancias de mercado.

Responsabilidad social corporativa basada en la comunidad

El crecimiento saludable a largo plazo requiere que los especialistas en marketing satisfagan un amplio conjunto de componentes y objetivos. En este contexto, un objetivo fundamental es crear valor para la comunidad en la que una empresa opera. Existen varios dominios en los que la responsabilidad social corporativa basada en la comunidad se produce: mejorar el lugar de trabajo, participar en la filantropía corporativa, apoyar a las comunidades de bajos ingresos, fomentar el marketing con causa e intervenir en el marketing social. En las siguientes secciones analizaremos los diferentes tipos de responsabilidad social corporativa comunitaria.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL LUGAR DE TRABAJO

Un aspecto crucial de la responsabilidad social corporativa implica la creación de un entorno que garantice un trato justo y ético hacia los empleados, de acuerdo con las normas sociales. En concreto, para implementar la responsabilidad social corporativa en el lugar de trabajo, las empresas se enfocan en las siguientes áreas:

- Una *remuneración justa* que ofrezca salarios acordes con las normas del sector y sea suficiente para cubrir las necesidades básicas de subsistencia.

- Un *equilibrio entre el trabajo y la vida personal* que garantice que los empleados dediquen tiempo a otros aspectos de sus vidas como la familia, los intereses personales, la socialización y las actividades de ocio.
- La *diversidad* que se promueve evitando barreras artificiales o distinciones basadas en factores como la raza, la etnia, la religión y la cultura.
- Un *entorno de trabajo seguro y saludable* que proteja a los empleados contra la violencia laboral y las enfermedades relacionadas con el trabajo.
- El *desarrollo de los empleados* que se fomenta mediante la inversión de recursos en su capacitación y promoción.

Invertir en responsabilidad social corporativa brinda sus frutos. Bob Stiller, fundador de Green Mountain Coffee Roasters (rebautizada como Keurig Green Mountain en el 2014 y Keurig Dr Pepper en el 2018), ha dicho que "las personas están motivadas y más dispuestas a hacer un esfuerzo adicional para que la empresa tenga éxito cuando hay un bien superior asociado con ello".[5] De hecho, si los empleados piensan que la empresa se toma muy en serio los principios de la responsabilidad social corporativa, es más probable que ellos también lo hagan. Esto, a su vez, fomenta unas relaciones más estrechas entre los empleados y un mayor sentido de identidad con la empresa. Asimismo, es posible que el compromiso con causas socialmente responsables aumente la capacidad de una empresa para contratar, motivar y retener empleados clave, para muchos de los cuales el componente de la responsabilidad social es tan importante como la compensación financiera.

La implementación de programas de responsabilidad social corporativa en el lugar de trabajo no puede desarrollarse únicamente por la administración de una empresa. Debe reflejar las necesidades y preferencias de los empleados, además, garantizar que estos se encuentran comprometidos con los esfuerzos de la compañía para mejorar el entorno laboral. Crear una gran cultura corporativa que refleje los valores de la sociedad es rentable para las empresas que respaldan sus iniciativas de responsabilidad social corporativa.

Empresas que se hacen querer. El término *empresas que se hacen querer*, acuñado por Raj Sisodia, David Wolfe y Jag Sheth, se refiere a las empresas que consiguen hacer el bien haciendo el bien. Estas empresas tienen una cultura de cuidado que sirve a sus grupos de interés, definidos por el acrónimo SPICE: **S**ociety, **P**artners, **I**nvestors, **C**ustomers y **E**mployees (sociedad, socios, inversores, clientes y empleados). Con este enfoque, estas compañías crean una especie de historia de amor con las partes interesadas. Sus altos directivos tienen una política de puertas abiertas, se apasionan por los clientes y ganan una compensación modesta. Pagan más a sus empleados, se relacionan estrechamente con un grupo pequeño de excelentes proveedores y retribuyen a las comunidades en las que trabajan. De hecho, gastan menos en marketing como porcentaje de las ventas, pero obtienen mayores ganancias, porque los clientes que aman a la empresa asumen la mayor responsabilidad del marketing. Al convertirse en organizaciones queridas, estas empresas crean valor para todas las partes interesadas.[6]

Tratar a los empleados de manera justa y ética es fundamental para las empresas que operan en ubicaciones internacionales con leyes laborales diferentes a las de los Estados Unidos. Aplicar los mismos principios a sus subsidiarias y socios comerciales globales, que a sus operaciones en casa es una señal de una organización que realmente ha adoptado los principios de la responsabilidad social corporativa. Fairtrade es una organización que ayuda a las empresas a encontrar socios comerciales socialmente responsables en los países en desarrollo y garantiza que sigan prácticas comerciales sostenibles.

Fairtrade. Fairtrade es una fundación que tiene como objetivo empoderar a los productores en los países en desarrollo, promover la equidad social y mejorar los estándares ambientales. Impulsa el crecimiento sostenible abogando por mejores condiciones comerciales para los pequeños productores y trabajadores en los países en desarrollo. Principalmente, Fairtrade se centra en productos básicos como café, cacao, vino, azúcar, frutas, chocolate, flores, oro y artículos para el hogar que se exportan con frecuencia a países desarrollados. Un aspecto básico del mecanismo de comercio justo es que los compradores de productos Fairtrade pagan a los productores una prima social que se destina a la sostenibilidad y el desarrollo socioeconómico. Los principios fundamentales del comercio de Fairtrade son: (1) la sostenibilidad de los ingresos, lo que significa que deben satisfacer las necesidades básicas del hogar, independientemente, de la volatilidad de los precios del mercado; (2) la capacitación, es decir, que los productores tomen decisiones en función de sus propios intereses; (3) el bienestar individual y comunitario, lo que significa que los productores decidan cómo invertir la prima de comercio justo en función de sus propias necesidades y las de su comunidad; y (4) la gestión ambiental, es decir, que se utilicen prácticas sostenibles para proteger los recursos naturales.[7]



Fuente: Realimage/Alamy Stock Photo

>> Fairtrade se dedica a promover productos básicos de pequeños productores para mejorar los ingresos, la justicia social y las normas medioambientales en los países en desarrollo.

FILANTROPÍA CORPORATIVA

La filantropía corporativa en su conjunto va en aumento, a medida que más empresas llegan a creer que la responsabilidad social corporativa en forma de programas de marketing con causa y voluntariado de los empleados no es solo "lo correcto", sino también lo "inteligente".[8]

Compañías como The Body Shop, Working Assets y Smith & Hawken están otorgando un papel más prominente a la responsabilidad social, al igual que la marca Newman's Own. El aderezo para ensaladas caseras del fallecido actor Paul Newman se ha convertido en un gran negocio que incluye salsas (algunas para pastas), palomitas de maíz y limonada, que se venden en 15 mercados del extranjero. La compañía ha donado todas sus utilidades y regalías después de impuestos (más de 400 millones de dólares hasta el momento) a miles de programas educativos y de beneficencia, como los campamentos Hole in the Wall Gang que Newman creó para niños con enfermedades graves.[9]

McDonald's se ha centrado en la salud y el bienestar de niños y familias a través de cuatro programas principales:[10]

> Las *Casas Ronald McDonald* en 35 países y regiones ofrecen más de 8 000 habitaciones cada noche a familias que necesitan apoyo, mientras su hijo está en el hospital, ahorrándoles un total de 657 millones de dólares anuales en costos de hotel. Las *Habitaciones Familiares Ronald McDonald* en 23 países brindan cada día a 4 000 familias un lugar para descansar y reagruparse en el hospital junto a su hijo enfermo. En nueve países, 52 *Móviles Asistenciales Ronald McDonald* otorgan atención médica para niños en el vecindario. Y *Ronald McDonald House Charities* ha otorgado más de 100 millones de dólares en fondos a través de su "Programa de subvenciones globales" a organizaciones sin fines de lucro para ampliar su alcance e impactar en la salud y el bienestar de los niños en todo el mundo.

El crecimiento de las donaciones empresariales plantea la cuestión del impacto final de la filantropía corporativa en los resultados de mercado de una empresa. Los investigadores han argumentado que las donaciones de las empresas tienen un impacto positivo en al menos tres dominios: mejoran la imagen de la empresa, la lealtad del cliente y el rendimiento percibido del producto.

Se ha demostrado que los consumidores ven a las empresas dedicadas a la filantropía corporativa como más cálidas, más compasivas, más éticas, más simpáticas y dignas de confianza, así como menos culpables en medio de las crisis corporativas.[11] También se ha comprobado que la reputación de responsabilidad social de una empresa mejora la lealtad del consumidor, aumenta la satisfacción del cliente, disminuye la sensibilidad al precio del consumidor y aumenta su compromiso con la marca.[12] Asimismo, se ha argumentado que es posible que el comportamiento socialmente responsable de una compañía aumente las ventas de sus productos al motivar a los consumidores a recompensar a la empresa por su comportamiento prosocial y al dar a los consumidores la oportunidad de lograr la satisfacción moral de la "cálida generosidad".[13]

Además de documentar el impacto positivo de la buena voluntad social en la imagen de la empresa y la lealtad del consumidor, una investigación reciente sostiene que el efecto positivo de la responsabilidad social corporativa se extiende a las percepciones del rendimiento de sus productos, es decir, que los productos de las empresas que realizan donaciones caritativas tienen más probabilidades de ser percibidos con un mejor rendimiento .[14] Por lo tanto, hacer el bien ayuda a las empresas a hacerlo bien.

La filantropía corporativa también plantea dilemas. Merck, DuPont, Walmart y Bank of America han donado anualmente 100 millones de dólares y hasta más a organizaciones benéficas. Sin embargo, las buenas acciones podrían pasarse por alto (incluso tomarse a mal), si se considera que la compañía explota o no está a la altura de su imagen de "buen tipo". A algunos críticos les preocupa que el marketing de causas o la "filantropía de consumo" reemplacen las acciones virtuosas por compras de consumo menos reflexivas, reduzcan el énfasis en las soluciones reales o desvíen la atención del hecho de que los propios mercados crean muchos problemas sociales.

AL SERVICIO DE LAS COMUNIDADES DE BAJOS INGRESOS

La **base de la pirámide** es un concepto socioeconómico utilizado en referencia al grupo más grande, pero más pobre de la población mundial, que vive con menos de 2,50 dólares al día. La importancia de atender las necesidades de los ciudadanos más pobres del mundo fue destacada por el escritor de economía C. K. Prahalad, quien creía que gran parte de la innovación proviene de desarrollos de mercados emergentes como China e India.[15] Las empresas que operan en esos mercados se ven obligadas a innovar para poder hacer más con menos.

Satisfacer a la base de la pirámide requiere una cuidadosa planificación y ejecución. Aunque en conjunto valen varios billones de dólares, cada consumidor individual de bajos ingresos tiene muy poco para gastar. La sabiduría convencional dice que un modelo comercial de "bajo precio, bajo margen y alto volumen" es la clave para atraer con éxito a los consumidores pobres de los mercados en desarrollo. A pesar de que hay buenos ejemplos de tal estrategia como Unilever de la India con el detergente Wheel, otros han tenido problemas. Procter & Gamble lanzó su producto Pur de purificación de agua en la India, a un precio de 10 centavos el sobre, sin embargo, solo obtuvo un margen del 50%. Pero tras unos resultados generales decepcionantes, la compañía transformó la marca en una empresa filantrópica.[16]

Aun así, este enfoque funciona, incluso en categorías muy complejas como la atención médica. En Bangalore, India, el hospital Narayana Hrudayalaya cobra una tarifa general de 1 500 dólares por una cirugía de *bypass* cardíaco que cuesta 50 veces más que en Estados Unidos. El hospital tiene pocos gastos de mano de obra, de funcionamiento y una perspectiva de atención inspirada en las cadenas de montaje. Este planteamiento ha dado resultados: los índices de mortalidad del hospital son 50% más bajos que en los hospitales estadounidenses. Además, Narayana opera gratuitamente a cientos de niños y ofrece un seguro médico a 2,5 millones de indios pobres por 11 céntimos al mes.

Servir a las comunidades de bajos ingresos beneficia los esfuerzos de marketing en los mercados de mayores ingresos. La transferencia de innovaciones de los mercados en desarrollo a los desarrollados es lo que se denomina innovación inversa. La **innovación inversa** adopta soluciones exitosas creadas para satisfacer las necesidades y limitaciones de un mercado en desarrollo, diseñando un producto económico que se introduce como una alternativa más barata en los mercados desarrollados. La innovación inversa también implica beneficios para las políticas públicas, que transforman las industrias a través del desarrollo exitoso de, por ejemplo, transportes de muy bajo costo, energías renovables, agua limpia, microfinanzas, atención médica asequible y viviendas de bajo costo.

Entre los innovadores inversos de éxito se encuentra Nestlé, que reposicionó su marca de fideos secos, bajos en grasa, Maggi (una comida popular y de bajo precio en las zonas rurales de Pakistán y la India), como un alimento saludable y económico en Australia y Nueva Zelanda. Harman International, con sede en Estados Unidos, conocida por sus sistemas de audio de instrumentos de alta gama, diseñados por ingenieros alemanes, desarrolló una forma radicalmente más simple y económica de crear productos para China, India y otros mercados emergentes; además, aplica este método a sus centros de desarrollo de productos en Occidente. Ahora vende una gama de productos que tienen precios bajos y altos; asimismo, está investigando sistemas de información y entretenimiento para motocicletas, una forma popular de transporte en los mercados emergentes y en el mundo.

Para abastecer a una clase media en crecimiento de muchos mercados emergentes, varias empresas están creando carteras de productos destinados a diferentes segmentos de ingresos. La empresa francesa de alimentos Danone tiene diversos productos saludables de alta gama, como el yogur Dannon, el agua Evian y los alimentos para bebés Blédina, pero también vende productos de menor precio dirigidos a consumidores con presupuestos alimentarios de "un dólar al día". En Indonesia, donde el ingreso per cápita promedio diario es de aproximadamente 10 dólares, la empresa vende Milkuat, una bebida láctea de ph neutro con una vida útil de seis meses. Danone genera ahora la mayoría de sus ventas en mercados en crecimiento.[17]

Sin embargo, un precio bajo no significa necesariamente baja calidad, funcionalidad limitada y falta de prestigio. A pesar de las restricciones presupuestarias, los consumidores pobres no siempre buscan la opción más barata. De hecho, muchos tienen aspiraciones que incluyen la compra de productos y marcas prémium. La difícil situación de Tata Nano ilustra la importancia de comprender a fondo las necesidades de los consumidores de bajos ingresos al desarrollar una oferta de mercado.



Fuente: Dinodia Photos/Alamy Stock Photo

>> El Tata Nano, diseñado para quienes compran un automóvil por primera vez, desanimó a los consumidores que no querían el estigma de comprar un automóvil "barato", así como a aquellos que se sintieron intimidados por las elegantes salas de exhibición del Grupo Tata.

Tata Nano. El Grupo Tata, el conglomerado más grande y el mayor fabricante de vehículos de la India, provocó una conmoción con el lanzamiento en el 2009 de su Tata Nano, apodado el "automóvil del pueblo". Aunque imposible de acuerdo con los estándares occidentales, su precio de 100 000 rupias indias (2 500 dólares en ese momento), representaba tres veces el ingreso anual per cápita de la India. Con una apariencia similar a la de un huevo sobre ruedas, el Nano era un vehículo en el que cabían cómodamente cinco personas, tenía un motor de 33 caballos de fuerza y recorría casi 80 kilómetros por litro. Con el objetivo de vender 250 000 unidades cada año, Tata se dirigió a los siete millones de indios que anualmente compran *scooters* y motocicletas, en parte porque no pueden costear un automóvil. Tata también buscó los mercados ubicados "en la base de la pirámide", como África y el sureste de Asia. A pesar de sus características positivas, el Nano tuvo un inicio difícil en India, en parte debido al estigma relacionado con la adquisición de un automóvil "barato". En un país donde el ingreso había aumentado de manera drástica en los últimos años, algunos lo consideraron una versión glorificada de un tuk-tuk, el carrito de tres ruedas motorizado que se ve en las calles de los países en desarrollo. En su lugar, numerosos consumidores de bajos ingresos decidieron tratar de estirar su presupuesto para comprar el Maruti-Suzuki Alto, con su motor más grande de 800 hp. Por otro lado, algunos de los clientes meta que nunca habían tenido un automóvil se sintieron intimidados por las relucientes salas de exhibición de Tata. Como resultado, ocho años después de su lanzamiento, Nano logró ventas anuales de menos de 10 000 unidades y solo se vendieron alrededor de 800 000 Nanos en India antes de que Tata suspendiera su producción en el 2017.[18]

Obtener la ecuación de marketing correcta en los mercados en desarrollo genera grandes dividendos: Nokia envió a personal de marketing, ventas e ingeniería de su grupo de teléfonos básicos a pasar una semana en los hogares de gente de las zonas rurales de China, Tailandia y Kenia para observar cómo utilizaban los teléfonos. Al desarrollar teléfonos a precios muy bajos con la funcionalidad justa, Nokia ha mantenido el liderazgo en participación de mercado en algunas partes de África y Asia, a pesar de ser superado por otras marcas en zonas del mundo desarrollado.[19]

MARKETING DE CAUSAS

Diferentes empresas combinan iniciativas de responsabilidad social corporativa con actividades de marketing. El **marketing de causas** vincula las contribuciones de la empresa a una causa determinada con la participación directa o indirecta de los clientes en transacciones que generan ingresos con la empresa. Por ejemplo, una compañía podría donar un porcentaje de las ganancias de cada venta a una organización benéfica específica. Considere el uso de marketing de causas de Procter & Gamble para su líquido lavavajillas Dawn.

Dawn. El producto Dawn de Procter & Gamble es el principal líquido lavavajillas en los Estados Unidos y tiene un beneficio adicional inusual: sirve para limpiar aves atrapadas en derrames de petróleo. Según un informe del Servicio de Pesca y Vida Silvestre de Estados Unidos, Dawn es "el único agente limpiador de aves que se recomienda porque elimina la grasa de las plumas; no es tóxico y no deja residuos". Tras el catastrófico derrame de petróleo de BP (British Petroleum) en el 2010, Procter & Gamble entregó miles de botellas codificadas de Dawn y donó 1 dólar a causas relacionadas con la vida silvestre del Golfo por cada código activado por los clientes, lo que finalmente sumó 500 000 dólares. Hasta la fecha, la empresa ha donado más de 50 000 botellas de Dawn para ayudar a rescatar y liberar a 75 000 animales dañados por la contaminación del petróleo. Para conmemorar el 40.° aniversario de su campaña de vida silvestre, Dawn se asoció en el 2018 con Kate Mara, actriz y activista de vida silvestre, para enseñar a los consumidores sobre cómo Dawn ha ayudado a las organizaciones a salvar una cantidad extraordinaria de aves y animales marinos. Asimismo, Dawn lanzó el concurso Golden Duck, que brinda a los consumidores que compran una botella de lavavajillas Dawn del 40.°aniversario, la oportunidad de ver entre bastidores estos esfuerzos para salvar la vida silvestre.[20]



Fuente: Keith Homan/Alamy Stock Photo

>> P&G ha donado miles de botellas de su lavavajillas más vendido, Dawn, para ayudar a rescatar aves y otros animales salvajes víctimas de la contaminación por petróleo.

Un programa exitoso de marketing de causa mejora el bienestar social, crea un posicionamiento de marca diferenciado, impulsa fuertes lazos de consumo, potencia la imagen pública de la empresa, establece una reserva de buena voluntad, estimula la moral interna, motiva a los empleados, fomenta las ventas y aumenta el valor de mercado de la empresa.[21] Los consumidores desarrollan un vínculo fuerte y único con la compañía que va más allá de las transacciones normales del mercado. Un estudio mostró que el 90 % de los consumidores estadounidenses tienen una imagen más positiva, son más leales y otorgan más confianza a una empresa que apoya una causa, mientras que el 54 % compró un producto porque estaba asociado, precisamente, a una causa.[22]

Asociar las marcas de una empresa con una causa relevante beneficia a la compañía de varias maneras. Así, en relación con la marca, ayuda a crear consciencia, mejora su imagen, fortalece su credibilidad, evoca una respuesta emocional, fomenta un sentido de comunidad y genera un compromiso.[23] Existe una audiencia particularmente interesada de consumidores con mentalidad social que usan las redes sociales para enterarse de las actividades de causa y se comprometen con las empresas que las apoyan.

Sin embargo, el marketing relacionado con una causa resulta contraproducente si los consumidores cuestionan el vínculo entre el producto y la causa o consideran a la empresa como egoísta y explotadora. Para evitar reacciones negativas, ciertas compañías adoptan un enfoque de venta blanda en su marketing de causa.[24] También surgen problemas si los consumidores no creen que una empresa sea coherente o lo suficientemente responsable en todos sus comportamientos. Consideremos lo que le sucedió a KFC.

KFC. El programa "Cubetas para la cura" de KFC consistía en donar 50 centavos de dólar a la Susan G. Komen for the Cure Foundation por cada cubeta "rosa" de pollo frito de 5 dólares comprada durante un mes. La iniciativa fue anunciada como la donación corporativa más importante para financiar la investigación contra el cáncer de mama (más de 8.5 millones de dólares). Sin embargo, había un problema: prácticamente al mismo tiempo, KFC lanzó al mercado su emparedado Double Down que incluía dos piezas de pollo frito, tocino y queso. Inmediatamente, los críticos señalaron que KFC estaba vendiendo un alimento con demasiadas calorías, grasa y sodio, por lo que estaba contribuyendo a la obesidad. En la propia página web de Susan G. Komen se señala que el sobrepeso es un factor que aumenta de 30 % a 60 % el riesgo de padecer cáncer de mama en las mujeres posmenopáusicas, lo que también dejó a la fundación expuesta a las críticas por su asociación con KFC.[25]

Las empresas deben tomar una serie de decisiones al diseñar e implementar un programa de marketing de causa, como cuántas y qué causas elegir, además, de cómo calificar el programa. Algunos expertos creen que el impacto positivo del marketing relacionado con una causa se diluye si la empresa solo participa ocasionalmente en varias causas. Muchas empresas se centran en una o pocas causas principales para simplificar la ejecución y maximizar el impacto.

Sin embargo, es posible que limitar el apoyo a una sola causa no siempre resulte en una transferencia de sentimientos positivos de la causa a la empresa. Diversas causas populares ya cuentan con numerosos patrocinadores corporativos. Más de 130 empresas, como American Airlines, Dell, Ford, Georgia Pacific, Merck, Samsung y Walgreens, se han convertido en socios corporativos de Susan G. Komen for the Cure. Así, una marca pasa desapercibida en un mar de cintas rosadas simbólicas. PRODUCT(RED) es un programa de marketing de causa que ha sido capaz de evitar el inconveniente potencial de múltiples patrocinadores al incorporar directamente el aspecto simbólico de la causa en su producto.

PRODUCT(RED). El muy publicitado lanzamiento de PRODUCT(RED) en el 2006, promovido por el cantante y activista de U2, Bono, y Bobby Shriver, cofundador de DATA (por sus siglas en inglés: Debt, AISD, Trade in Africa [Deuda, SIDA, Comercio en África]) sensibilizó y recaudó dinero para el Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria, al asociarse con algunas de las marcas más emblemáticas del mundo (tarjetas American Express, zapatillas Converse sneakers, camisetas Gap, iPhones Apple y gafas de sol Armani) para fabricar productos con la marca (RED). Hasta el 50 % de las ganancias por las ventas de esos productos se destinan al Global Fund para ayudar a las mujeres y los niños afectados por el VIH/SIDA en África. Cada compañía que se convierte en PRODUCT(RED) coloca su logotipo en el símbolo de "abrazo" representado por los paréntesis y es "elevada al poder del color rojo". Numerosas marcas conocidas se han unido a la causa desde entonces, entre ellas Bank of America, Amazon, Coca-Cola, Montblanc, Microsoft y Starbucks. Hasta la fecha, (RED) ha generado más de 500 millones de dólares para el Fondo Mundial y para apoyar subvenciones para el VIH/SIDA en Ghana, Kenia, Lesoto, Ruanda, Sudáfrica, Suazilandia, Tanzania y Zambia. El 100 % de ese dinero se destina a trabajar en la causa; no se toma para gastos generales.[26]

La mayoría de las compañías eligen las causas que se ajustan a su imagen corporativa o de marca y que son relevantes tanto para sus empleados como para sus accionistas.[27] El programa Give the Gift of Sight (Regalar la vista) de LensCrafters (que cambió su nombre por el de OneSight, luego de que la empresa fue adquirida por la firma italiana Luxottica) es un conjunto de iniciativas de caridad para el cuidado de la vista que ofrecen exámenes oftalmológicos gratuitos y lentes a millones de personas necesitadas en Norteamérica y en los países en desarrollo. Luxottica paga la mayor parte de los gastos generales, por lo que el 90 % de todos los donativos se destinan directamente al financiamiento del programa.[28] Por su parte, Barnum, fabricante de las galletas Animal Crackers, lanzó una campaña para crear consciencia sobre las especies en peligro de extinción y ayudar a proteger al tigre asiático. Al lanzar paquetes de edición especial y colaborando con el World Wildlife Fund, la marca Nabisco experimentó un "saludable aumento en sus ventas".[29] A continuación, se presenta un ejemplo de una compañía que utilizó el marketing de causa para impulsar con éxito un nuevo negocio.

TOMS. Aunque Blake Mycoskie no ganó el concurso Amazing Race, su viaje de vuelta a Argentina en el 2006 le despertó el deseo de iniciar un negocio, para ayudar a los niños que sufren por una sencilla razón: carecen de zapatos. Los niños descalzos se exponen a riesgos de salud y también tienen la desventaja porque a menudo no asisten a la escuela. Así nació TOMS Shoes, el nombre elegido para transmitir el mensaje de "un mañana mejor", con la promesa de donar un par de zapatos a niños necesitados por cada par de zapatos que se vendiera. Comercializados por tiendas como Whole Foods, Nordstrom y Neiman Marcus, además de ser vendidos en línea, los zapatos TOMS están inspirados en la clásica alpargata argentina. Actualmente, hay más de un millón de niños en los países en desarrollo que los calzan. Los donativos fueron una buena



Fuente: Teresa Schaeffer/Shutterstock

>> TOMS, conocida por sus donaciones de zapatos "uno por uno", ha ampliado y diversificado su programa para destinar un tercio de los beneficios netos al fondo de donaciones de la empresa.

labor de marketing. La compañía ha ganado mucha publicidad; AT&T y American Express incluso presentan a Mycoskie en un comercial. TOMS también lanzó la promoción "A Day Without Shoes" ("Un día sin zapatos") para ayudar a la gente a imaginar cómo sería la vida si no tuvieran zapatos. Con el mismo modelo de negocio, TOMS se ha introducido en el sector de las gafas y tiene previsto donarlas, aunque siga regalando millones de zapatos.[30]

MARKETING SOCIAL

Philip Kotler y Gerald Zaltman introdujeron el marketing social como una disciplina de marketing distinta a principios de la década de 1970.[31] El **marketing social** es similar al marketing de causa en el sentido de que ambos tienen como objetivo beneficiar a la comunidad en la que opera la empresa. Pero a diferencia del marketing de causa, que alinea sus actividades comerciales para apoyar una causa, el marketing social tiene como objetivo promover una causa, como "decir no a las drogas" o "hacer más ejercicio y comer mejor".[32] Además, a diferencia del marketing de causa, que normalmente lo impulsan organizaciones con fines de lucro, el marketing social es realizado por organizaciones gubernamentales o sin fines de lucro y no está directamente relacionado con una actividad comercial en particular.

El marketing social trata de influir en el cambio de comportamiento para el bien social mediante el uso de un proceso de planificación de marketing sistemático que involucra un segmento de audiencia bien definido. Inicialmente, los especialistas en marketing social se centraron en los temas del tabaco, la planificación familiar y el VIH/SIDA. En la actualidad, el marketing social incluye esfuerzos para mejorar la salud pública, prevenir lesiones, proteger el medio ambiente, contribuir con las comunidades y mejorar el bienestar financiero. Hoy en día hay más de 2000 practicantes en todo el mundo que trabajan, principalmente, en organizaciones sin fines de lucro para promover el bien social. El marketing social no debe confundirse con el marketing en las redes sociales, que describe cómo usar las redes en las campañas de marketing.[33]

Diferentes tipos de organizaciones llevan a cabo el marketing social en los Estados Unidos. Entre los organismos públicos implicados en el marketing social se encuentran los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades, el Departamento de Salud y Servicios Humanos, el Departamento de Transporte y la Agencia de Protección del Medio Ambiente de Estados Unidos. Entre los cientos de organizaciones sin ánimo de lucro que se dedican al marketing social figuran la Cruz Roja Americana, United Way y la Sociedad Americana contra el Cáncer.

Elegir la meta o el objetivo correcto para un programa de marketing social es fundamental. ¿Debe una campaña de planificación familiar centrarse en la abstinencia o en el control de la natalidad? ¿Una campaña de lucha contra la contaminación atmosférica debe centrarse en el uso compartido del automóvil o en el transporte público? Aunque el marketing social emplea varias tácticas diferentes para lograr sus objetivos, el proceso de planificación sigue muchos de los mismos pasos que se usan para los productos y servicios tradicionales. Una organización que ha logrado sus objetivos mediante la aplicación de prácticas modernas de marketing es World Wildlife Fund.

World Wildlife Fund. La organización de conservación líder en el mundo, World Wildlife Fund (WWF), trabaja en 100 países y cuenta con el apoyo de más de un millón de miembros en los Estados Unidos y cerca de cinco millones en todo el mundo. Su presupuesto anual no permite un marketing desmesurado, por lo que depende principalmente del marketing directo para solicitar contribuciones. La organización envía cada año alrededor de 36 millones de piezas de correo ecológico en los Estados Unidos, obteniendo el 65 % de los ingresos de sus miembros por ese medio. Está activo en Facebook, Instagram y Twitter, y logra ingresos a través de asociaciones con una gran cantidad de empresas, como Avon, Disney, Gap y Royal Caribbean Cruises. Las asociaciones, a veces, incluyen programas de marketing conjuntos. Coca-Cola donó 2 millones de dólares para una campaña destinada a crear áreas seguras para los osos polares en Canadá y otras regiones del Ártico. WWF también aborda importantes problemas relacionados con la fauna silvestre, como con su campaña multimedia contra la caza furtiva, que utilizó vallas publicitarias, anuncios impresos, anuncios de servicio público y carteles en línea con el lema "Stop Wildlife Crime—It's Dead Serious" ("Detengan los delitos contra la fauna silvestre: es muy serio"). Asimismo, WWF ofrece oportunidades de marketing de causa a empresas con fines de lucro, como la tarjeta de crédito Visa de World Wildlife Fund, de marca compartida que se ofrece conjuntamente con Bank of America.[34]



Fuente: Oqbas/Shutterstock

>> Coca-Cola presentó una botella de aluminio coleccionable de edición limitada de 250 ml, llamada Oso Polar, para transmitir un mensaje sobre la consciencia medioambiental.

Los programas de marketing social son complejos: consumen tiempo y requieren de varias fases o acciones para completarse. Por ejemplo, la reducción de la prevalencia del tabaquismo implicó múltiples actividades: publicación de informes sobre el cáncer, etiquetado de los cigarrillos como nocivos, prohibición de la publicidad de cigarrillos, educación sobre los efectos del humo de segunda mano, prohibición de fumar en restaurantes y aviones, aumento de los impuestos sobre los cigarrillos para pagar las campañas antitabaco y demandas de los estados contra las empresas tabaqueras.

Debido a la complejidad de desarrollar y ejecutar con éxito una campaña de marketing social, las organizaciones deben abordar estas campañas de manera sistemática y disciplinada. Las empresas deberían tener una meta claramente definida, una estrategia bien articulada, tácticas significativas que traduzcan esta estrategia en una realidad, un plan de implementación viable y un proceso para evaluar el éxito del programa. Aunque las organizaciones sin fines de lucro implementan los programas de marketing social, se benefician del mismo enfoque del marketing estratégico que utilizan las empresas con fines de lucro. Tanto las empresas con fines de lucro como las sin fines de lucro tienen como objetivo final crear valor de mercado, pero las empresas con fines de lucro definen el valor en términos monetarios, mientras que las empresas sin fines de lucro lo definen en términos de beneficio para la sociedad.

El concepto de marketing social está relacionado con el de *activismo de marca*.[35] El **activismo de marca** implica que una empresa tome una posición sobre un tema importante, generalmente controvertido, social, económico, ambiental o político. Como una forma de marketing social, el activismo de marca se asocia con un enfoque centrado en los problemas sociales que preocupan a los clientes y empleados, en lugar de los problemas que afectan a los resultados de la empresa. Lo que hace que el activismo de marca destaque entre otras formas de marketing social es que obliga a una empresa a tomar una posición prominente y temprana en un tema controvertido que tiene fundamentales implicaciones sociales.

Un ejemplo de activismo de marca es la decisión de Nike de presentar de manera prominente al exmariscal de campo de los 49ers de San Francisco, Colin Kaepernick (líder de un movimiento de jugadores de la NFL que se arrodillan durante la interpretación del himno nacional de Estados Unidos en protesta por los asesinatos policiales de estadounidenses negros) en su campaña de celebración del 30 aniversario de su lema "Just Do It". El lema de la campaña de Nike, "Belive in something. Even if it means sacrificing everything" ("Cree en algo. Incluso si eso significa sacrificarlo todo"), tomó una postura clara en apoyo de los valores propugnados por las acciones de Kaepernick. Finalmente, esta decisión resultó en que algunos clientes aceptaran las acciones de la marca y otros boicotearan los productos Nike.

Responsabilidad social corporativa con enfoque en la sostenibilidad

La **sostenibilidad**, es decir, la capacidad de satisfacer las necesidades de la humanidad sin dañar a las generaciones futuras, encabeza hoy muchas agendas corporativas. Las grandes empresas describen con gran detalle cómo están tratando de mejorar el impacto a largo plazo de sus acciones en las comunidades y el medio ambiente. Coca-Cola, AT&T y DuPont han nombrado directores de sostenibilidad.

Los consumidores han plasmado en palabras y acciones sus preocupaciones muy reales sobre la sostenibilidad, centrándose en los productos ecológicos y respaldando una amplia gama de cuestiones medioambientales. El interés de los consumidores por los productos ecológicos se ha expandido a los sectores de los automóviles, la energía y la tecnología, además de los productos del cuidado personal, los alimentos y el hogar. Un número creciente de consumidores indica su preferencia por comprar productos de empresas ambientalmente responsables.

Diversos aspectos de la cultura "verde" (desde la compra de productos ecológicos hasta el reciclaje) se han generalizado, ya que los consumidores recurren cada vez más a los dispositivos digitales para informarse sobre el medio ambiente y compartir sus experiencias ecológicas.[36] Curiosamente, aunque algunos especialistas en marketing asumen que las personas más jóvenes están más preocupadas que otras por el medio ambiente, varias investigaciones sugieren que los consumidores mayores en realidad se toman más en serio sus responsabilidades ecológicas.

Las cuestiones medioambientales también están jugando un papel cada vez más importante en el diseño y la fabricación de productos. Varias empresas estudian formas de reducir las consecuencias ambientales negativas de su actividad comercial, mientras otras están cambiando la forma en que fabrican sus productos o los ingredientes que los componen. En un giro fascinante, Levi Strauss encontró una forma muy creativa de abordar el problema de la proliferación de botellas de plástico.

> **Levi's.** Si alguien dijera que tus *jeans* están "hechos de basura" podrías sentirte insultado, pero no si los hizo Levi Strauss. El 20 % del material de mezclilla en los nuevos *jeans* y chaquetas "Waste<Less" de Levi's proviene de botellas de plástico y bandejas negras de comida recicladas de sitios urbanos, incluidas alrededor de ocho botellas de 12 a 20 onzas por par. Se invirtió mucha investigación y desarrollo en la creación de la línea Waste<Less, para la cual el plástico

se limpia, se clasifica, se tritura en escamas y se convierte en una fibra de poliéster que luego se mezcla con algodón. El tejido resultante se ve y se siente como la mezclilla tradicional, excepto por el color de la parte inferior, que varía según el tono del plástico. El costo minorista de los *jeans* oscila entre 69 y 128 dólares. Levi's no es nuevo en el mercado de productos ecológicos; la sostenibilidad es una prioridad para toda la empresa. Su compromiso con los *jeans* "Water<Less" ayudó a los agricultores a cultivar algodón con menos agua, permitió a Levi's crear el popular *look* desgastado con menos agua y educó a los consumidores sobre cómo limpiar y desechar las prendas con menos agua. Ambas líneas han marcado una diferencia tangible: la línea Water<Less ahorró más de 360 millones de litros de agua en su primer año completo, mientras que la línea Waste Less recicló 3,5 millones de botellas y bandejas en su primer año completo.[37]

Cada vez resulta más frecuente que las personas quieran tener información sobre los antecedentes de responsabilidad social y ambiental de las compañías para decidir a cuáles comprar, en cuáles invertir y en cuáles trabajar. Comunicar la responsabilidad social corporativa es un desafío. Tan pronto como una compañía promueve una iniciativa ecológica, es posible que se convierta en blanco de críticas. Con frecuencia, cuanto más comprometida esté una empresa con la sustentabilidad y la protección ambiental, mayor será el número de dilemas que surjan, como descubrió Green Mountain Coffee Roasters.

Green Mountain Coffee Roasters. La compañía Green Mountain Coffee Roasters, con sede en Vermont, se enorgullece de sus esfuerzos en materia de sostenibilidad, las cuales le han ayudado a convertirse en una de las marcas de café con mayores ventas en el mundo. La compañía apoya a comunidades locales e internacionales al compensar el 100 % de sus emisiones de gases de efecto invernadero, invirtiendo en café cultivado de manera sostenible y destinando al menos el 5 % de sus utilidades antes de impuestos a proyectos sociales y medioambientales. Por medio de su programa Community Action for Employees (CAFE por sus siglas en inglés; en español Acción Comunitaria para Empleados), cada trabajador a tiempo completo recibe 52 horas de voluntariado remunerado al año para apoyar programas comunitarios. Todas esas actividades contribuyen a que Green Mountain cumpla su declaración de propósito de "crear la mejor experiencia de café en cada vida que tocamos, desde el cultivo hasta la taza, transformando la manera en que el mundo ve los negocios". Sin embargo, en el 2006, al comprar la compañía Keurig y su popular sistema de preparación de una sola taza de café, tuvo que enfrentar un dilema: los recipientes K-Cups que se utilizan en el sistema son de plástico y papel aluminio no reciclables. Aunque los desechos constituyen solo alrededor del 5 % del impacto ambiental total de Green Mountain (los efectos más significativos están relacionados con el uso de la cafetera, el cultivo del café y el empaque del producto), la compañía ha emprendido extensas actividades de investigación y desarrollo, mientras explora numerosas alianzas para encontrar una solución más ecológica. Por lo pronto, se ha comprometido a lograr que sus K-Cups sean completamente reciclables, mientras reduce otros efectos ambientales de diferentes formas.[38]



Fuente: AP Photo/Toby Talbot

>> Green Mountain Coffee Roasters, empresa que se enorgullece de sus esfuerzos de sostenibilidad, se compromete a reducir cualquier impacto ambiental adverso de sus populares K-Cups.

Las acciones corporativas para lograr la sostenibilidad adoptan todas las formas. Por ejemplo, Whole Foods, Wegmans, Target y Walmart ya no venden pescado capturado en áreas sujetas a sobrepesca o de una manera que dañe otra vida marina o los hábitats. Otras empresas, además de conservar los recursos, tienen como objetivo contribuir directamente a la preservación del medio ambiente. Consideremos el caso de FAGUO.

FAGUO. La marca de moda FAGUO es una creación de los empresarios franceses Frédéric & Nicolas, que se conocieron cuando eran estudiantes en París y decidieron lanzar su propia marca de zapatos, mientras realizaban un programa de estudios en China. Los dos hombres comenzaron a crear colecciones de zapatos, ropa y accesorios para los clientes. Lo que comenzó como un proyecto estudiantil se transformó en una nueva empresa francesa y, finalmente, en una marca de moda dinámica con más de 300 tiendas en Francia y 220 tiendas en el extranjero. El nombre de la empresa con sede en París, lanzada en el 2009, es la palabra china para "Francia". Además de su compromiso con la moda, los dos diseñadores se sintieron comprometidos con la reducción de la huella de carbono de la empresa. Así, por cada producto FAGUO vendido, se planta un árbol en Francia, una apuesta que ha convertido terrenos en desuso

y abandonados en zonas boscosas para el disfrute de todos. El socio de FAGUO en este proyecto de sostenibilidad es Naudet, un vivero especializado en el mantenimiento y la reforestación de zonas boscosas en Francia. Desde el inicio de FAGUO en el 2009, se han plantado más de 600 000 árboles en 110 bosques nuevos. Un botón de coco aparece en todos los productos FAGUO para simbolizar el compromiso permanente de la empresa con la conservación del medio ambiente.[39]

Por desgracia, el creciente interés en la sostenibilidad también ha producido el **greenwashing**, como se denomina a la práctica de dar a los productos la apariencia de ser amigables con el ambiente, sin que lo sean en realidad. Un estudio reveló que la mitad de las etiquetas de productos que se ostentan como ecológicos se concentran en un solo beneficio de esa índole (por ejemplo, su contenido de material reciclado), mientras que omiten información acerca de importantes inconvenientes para el medio ambiente (como el volumen de fabricación o los costos de transporte).[40] Gary Hirshberg, el cofundador de Stonyfield, encabeza la campaña "Just Label It!" ("¡Solo hay que etiquetar!) en favor de brindar más información en las etiquetas de los productos que utilizan organismos genéticamente modificados como ingredientes.

En respuesta a las empresas poco sinceras que se han subido al carro verde, los consumidores muestran un sano escepticismo ante las afirmaciones medioambientales. Además, muchos consumidores no están dispuestos a sacrificar el rendimiento y la calidad de los productos, por lo que no desean pagar un sobreprecio por productos auténticamente ecológicos .[41] Por desgracia, estos productos suelen ser más caros porque los ingredientes son más costosos y los gastos de transporte se elevan, ya que el volumen de productos es menor.

Aun así, empresas como Tom's of Maine, Burt's Bees, Stonyfield Farm y Seventh Generation han logrado crear ofertas ecológicas que se ajustan a las necesidades y preferencias de los clientes. Del mismo modo, parte del éxito inicial de los productos de limpieza para el hogar, Clorox Green Works, se debió a que la empresa encontró el punto óptimo para un mercado objetivo que deseaba dar pequeños pasos hacia un estilo de vida más ecológico con un producto que tenía un precio muy modesto y era vendido a través de un programa de marketing de base. Otra empresa que ha puesto la sostenibilidad en el centro de sus actividades es Patagonia.

Patagonia. Patagonia, el fabricante de ropa y equipo de gran calidad para actividades al aire libre, siempre ha colocado los asuntos ambientales en el corazón de todo lo que hace. Yvon Chouinard, fundador de la compañía y autor del libro *The Responsible Company*, promueve activamente una economía posconsumista en la que los bienes "tienen elevada calidad y son reciclables y susceptibles de reparación". Bajo el liderazgo de Chouinard, Patagonia incluso publicó un anuncio de página completa en el *New York Times* con el título "No compre esta chaqueta". Debajo de una fotografía de la chaqueta R2 del minorista aparecía un texto donde se explicaba que a pesar de sus muchas características positivas ("60 % de poliéster reciclable, altos estándares de manufactura y durabilidad excepcional"), la prenda aún implicaba muchos

>> Patagonia busca activamente formas más sostenibles de fabricar su ropa y equipo para actividades al aire libre y dedica una parte de sus ganancias a causas medioambientales.



Fuente: LWH/Alamy Stock Photo

costos ambientales (ya que se utilizaban 135 litros de agua y se emitían 20 libras de dióxido de carbono durante su proceso de producción). El anuncio concluía promoviendo la Common Threads Initiative y solicitaba a los consumidores emprender cinco acciones: 1) reducir (sus compras); 2) reparar (lo que sea posible); 3) reutilizar (lo que tienen); 4) reciclar (todo lo demás); y 5) reimaginar (un mundo sostenible). Con unas ventas anuales de 800 millones de dólares, la empresa privada Patagonia siempre intenta encontrar mejores soluciones medioambientales para todo lo que hace y fabrica. Por ejemplo, ofreció los primeros trajes de neopreno fabricados con materiales vegetales como alternativa. Patagonia también destina el 1 % de sus ventas totales o el 10 % de sus beneficios, la cantidad que sea mayor, a causas medioambientales.[42]

El marketing socialmente responsable reconoce la necesidad de integrar los temas ambientales en los planes estratégicos de la empresa. Las tendencias que los especialistas en marketing deben tener en cuenta incluyen la escasez de materias primas, especialmente agua; el aumento del costo de la energía; los mayores niveles de contaminación; así como el papel cambiante de los gobiernos.[43] Las empresas siderúrgicas y los servicios públicos han invertido miles de millones de dólares en equipos de control de la contaminación y combustibles ecológicos, haciendo que los automóviles híbridos, los inodoros, las duchas de bajo flujo, los alimentos orgánicos y los edificios de oficinas verdes sean realidades cotidianas. Más recientemente, Amazon.com lanzó un fondo de capital de riesgo interno de 2000 millones de dólares centrado en inversiones tecnológicas en empresas de una serie de industrias, como el transporte, la generación de energía, el almacenamiento de baterías, la fabricación y la alimentación, así como la agricultura, para reducir el impacto del cambio climático. El objetivo es ayudar a Amazon y otras empresas a disminuir el perjuicio de sus operaciones en el clima, tanto mediante la reducción del uso de combustibles fósiles como las inversiones en proyectos de reforestación y, en última instancia, alcanzar el objetivo de emisiones de carbono "netas cero" para el 2040.[44]

Las oportunidades esperan a aquellos que concilian la prosperidad con la protección del medio ambiente. Las empresas que innovan soluciones y valores de una manera socialmente responsable tienen más probabilidades de éxito.[45] Airtricity, con sede en Dublín, opera parques eólicos en los Estados Unidos y el Reino Unido, los cuales ofrecen electricidad más barata y ecológica. Westport Innovations, con sede en Vancouver, desarrolló una tecnología de conversión (inyección directa de alta presión), que permite que los motores diésel funcionen con gas natural líquido de combustión más limpia, lo que reduce las emisiones de gases de efecto invernadero en una cuarta parte. Sun Ovens International, con sede en Illinois, fabrica hornos solares de tamaño familiar e institucional que usan espejos para redirigir los rayos del sol hacia una caja aislada. Utilizado en 130 países, el horno ahorra dinero y reduce las emisiones de gases de efecto invernadero. Otra empresa que está empleando con éxito tecnologías ecológicas es Timberland.

Timberland. Timberland, el fabricante de resistentes botas, zapatos, ropa y equipo para diversas actividades, se dirige a individuos que viven, trabajan y se divierten al aire libre, por lo que es lógico que la empresa haga todo lo posible por proteger el medio ambiente. Las acciones de la empresa han abierto el camino para las compañías verdes de todo el mundo. Sus revolucionarias iniciativas



Fuente: ronny bolliger/Alamy Stock Photo

<< Timberland se esfuerza por reducir al máximo la huella medioambiental de sus productos para los amantes de las actividades al aire libre y lleva a cabo una importante agenda de reforestación.

incluyen colocar una "etiqueta nutricional" en sus cajas de calzado con la medición de la huella ambiental de la marca (lo que incluye cuantificar el uso de energía renovable en sus instalaciones, el empleo de materiales reciclados, orgánicos y renovables en sus productos y el número de árboles que ha sembrado en el planeta). Asimismo, Timberland lanzó una nueva línea de zapatos, llamada Earthkeepers, que incorpora algodón orgánico, así como PET y caucho reciclados (para las suelas); luego, extendió el concepto hacia otras categorías de sus productos. Al margen de ello, la marca ha asumido un importante compromiso con la reforestación, con casi 5 millones de árboles plantados en todo el mundo. Con unas ventas superiores a los mil millones de dólares, sus logros empresariales demuestran que las empresas social y ambientalmente responsables tienen éxito.[46]

Equilibrar la responsabilidad social y la rentabilidad empresarial

Las prácticas empresariales plantean rutinariamente dilemas éticos. Por supuesto, ciertas prácticas comerciales son claramente poco éticas o ilegales. Estas incluyen el soborno, el robo de secretos comerciales, la publicidad falsa y engañosa, el trato exclusivo y los acuerdos vinculantes, los defectos de calidad o seguridad, las garantías falsas, el etiquetado inexacto, la fijación de precios o la discriminación indebida, además, de las barreras de entrada y la competencia depredadora. Sin embargo, en algunos casos no es fácil trazar una línea clara entre la práctica comercial normal y el comportamiento poco ético.

DESARROLLO DE COMUNICACIONES DE MARKETING ÉTICAS

La comunicación de marketing es un área plagada de dilemas éticos. Para romper con la confusión de mensajes que enfrentan los consumidores, ciertos anunciantes creen que tienen que traspasar los límites de lo que podría considerarse ético y, a veces, incluso legal.

Un gran número de leyes y reglamentos de los Estados Unidos rigen la publicidad. Los anunciantes no deben hacer afirmaciones falsas, usar demostraciones engañosas ni crear anuncios con la capacidad de mentir, incluso si nadie es embaucado.[47] Un anunciante de cera para pisos no puede decir que el producto ofrece una protección de seis meses a menos que lo haga en condiciones típicas, mientras un fabricante de pan dietético no puede sostener que su producto tiene menos calorías simplemente porque sus rebanadas son más delgadas. El desafío es saber diferenciar entre el engaño y la "exageración", simples ponderaciones que no deben creerse y que están permitidas por la ley.



Fuente: Denis Michalov/Alamy Stock Photo

>> La Comisión Federal de Comercio exigió a POM Wonderful que pusiera fin a las afirmaciones engañosas de que su zumo de granada podía prevenir o tratar afecciones y enfermedades específicas.

POM Wonderful. La Comisión Federal de Comercio emitió una orden de "cese y desistimiento" contra POM Wonderful, alegando que la compañía había difundido afirmaciones engañosas en publicaciones impresas, vallas publicitarias y en Internet, según las cuales su jugo de granada POM podía tratar o prevenir la disfunción eréctil, el cáncer de próstata y las enfermedades del corazón. El fallo se produjo después de dos años de disputas legales. Curiosamente, sin embargo, POM pareció declarar la victoria, publicando un anuncio de página completa en el *New York Times* celebrando el hecho de que el fallo no lo obligó a buscar la aprobación de la Food and Drug Administration (como deben hacer las compañías farmacéuticas). Una apelación posterior fue rechazada, ya que la Comisión Federal de Comercio continuó fallando en contra de los anuncios de POM que usaban titulares como "Engaña a la muerte" sin pruebas más sólidas. POM no es la única empresa que ha tenido problemas con las granadas. Welch's pagó dos demandas colectivas por 30 millones de dólares porque las etiquetas de su mezcla de jugo 100 % uva blanca con sabor a granada afirmaban tener más granada de la que realmente contenía: solo 1 onza en una botella de 64 onzas.[48]

Los vendedores en los Estados Unidos están legalmente obligados a evitar la publicidad engañosa que atrae a los compradores con falsos pretextos. Suponga que un vendedor anuncia un teléfono móvil a 149 dólares. Cuando los consumidores intentan comprar el teléfono anunciado, el vendedor no puede negarse a venderlo, restar importancia a sus características, mostrar uno defectuoso o prometer fechas de entrega poco razonables para cambiar el teléfono por uno más caro.

Se aplican normas similares a la comunicación en los mercados de negocios. Por ejemplo, es ilegal que los vendedores informen mal a los consumidores o los engañen sobre las ventajas de comprar un producto. No pueden ofrecer sobornos a agentes de compras u otras personas que influyan en una venta B2B. Sus declaraciones deben coincidir con las afirmaciones publicitarias y no obtener o utilizar secretos técnicos o comerciales de los competidores mediante sobornos o espionaje industrial. No deben menospreciar a los competidores o sus productos sugiriendo cosas que no son ciertas.

La comunicación de marketing genera controversia pública cuando los vendedores se aprovechan injustamente de grupos vulnerables (como los niños), grupos desfavorecidos (como residentes de minorías étnicas de bajos ingresos) o promocionan productos potencialmente dañinos. La industria de los cereales ha sido criticada a lo largo de los años por los esfuerzos de marketing dirigidos a los niños. A los críticos les preocupa que los poderosos atractivos presentados por adorables personajes animados abrumen las defensas de los niños y los lleven a querer cereales azucarados o desayunos mal balanceados. Los comercializadores de juguetes han sido criticados de manera similar. Un área clave de preocupación para muchos defensores de la protección del consumidor son los millones de niños que se conectan a Internet.

Con la explosión de los teléfonos celulares, las tabletas, las aplicaciones de *software* y las redes sociales, una preocupación fundamental es proteger a los niños que no saben o no sospechan nada en un mundo tecnológico cada vez más complejo. Los preadolescentes de 8 a 12 años son muy móviles y les gusta compartir su ubicación a través de una aplicación y comunicarse con otros por teléfono, lo que ha llevado a un experto en tendencias a caracterizarlos como "SoLoMo" (Social Local Mobile). Sin embargo, solo uno de cada cinco padres utiliza funciones básicas de control de contenido en teléfonos inteligentes, tabletas y videoconsolas. Por tanto, establecer límites éticos y legales en la comercialización dirigida a los niños en línea (y fuera de línea) sigue siendo un tema candente.[49]

La televisión es especialmente poderosa para llegar a los niños y los especialistas en marketing la están utilizando para dirigirse a ellos a edades más tempranas que nunca, con productos vinculados para casi todo: pijamas de personajes de *Princesas de Disney*, juguetes retro y figuras de acción de G.I. Joe, mochilas de *Dora la Exploradora* y juegos de *Toy Story*.

Los profesores y los padres están divididos en cuanto a la ética de la creciente presión comercial que afecta a los niños. Algunos se ponen del lado de grupos como Campaign for a Commercial-Free Childhood, cuyos miembros creen que los niños son increíblemente susceptibles a la publicidad y que la promoción de los productos por parte de las escuelas les hace creer que el producto es bueno para ellos, sea lo que sea. Sin embargo, muchas escuelas y guarderías que funcionan con presupuestos ajustados agradecen los recursos gratuitos y los materiales promocionales que ofrecen los especialistas en marketing, como las hojas de trabajo de Care Bear, los programas de lectura de Pizza Hut y las revistas de Nickelodeon.

No todos los intentos de dirigirse a niños, minorías u otros segmentos especiales suscitan críticas. La pasta de dientes Colgate Junior de Colgate-Palmolive tiene características especiales diseñadas para que los niños se cepillen más tiempo y con más frecuencia. Por lo tanto, el problema no es a quién se dirige, sino cómo y con qué propósito. El marketing socialmente responsable exige una orientación que sirva no solo a los intereses de la empresa, sino también a los intereses de los destinatarios.

GESTIÓN DE LA PRIVACIDAD DEL CLIENTE

Casi siempre que los consumidores encargan productos por correo o por teléfono, solicitan una tarjeta de crédito o se suscriben a una revista, se capturan sus nombres, direcciones, ubicaciones y comportamientos de compra y, posteriormente, son utilizados por las empresas para comercializar sus ofertas a estos consumidores. Naturalmente, esto genera la preocupación de que los especialistas en marketing saben demasiado sobre la vida de los consumidores y usan este conocimiento en beneficio propio.[50]

Muchos consumidores conocen las *cookies*, los perfiles y otras herramientas en línea que les permiten a las empresas de comercio electrónico saber quiénes son y cuándo y cómo compran, pero aun así están preocupados por la medida en que las empresas recopilan información sobre ellos. Un área de preocupación es que la capacidad de una empresa para identificar el paradero de una persona con la tecnología de geolocalización permite a los especialistas en marketing rastrear las rutinas diarias de los consumidores, los establecimientos visitados con frecuencia y hasta sus movimientos dentro de una tienda minorista. Cuando Nordstrom informó a los clientes que estaba probando una nueva tecnología para monitorear sus movimientos mediante el seguimiento de las señales de sus teléfonos inteligentes, algunos consumidores se opusieron, lo que llevó a Nordstrom a abandonar el experimento.

La enorme cantidad de datos digitales creados por las personas en línea es recopilada, comprada y vendida casi en su totalidad por anunciantes, comercializadores, redes publicitarias, corredores de datos, editores de sitios web, redes sociales y empresas de seguimiento y orientación en línea. Las empresas saben o conocen la edad, la raza, el género, la altura, el peso, el estado civil, el nivel de educación, la afiliación política, los hábitos de compra, los pasatiempos, la salud, las preocupaciones financieras, los sueños de vacaciones y mucho más de los consumidores.

La idea de una transparencia tan generalizada preocupa a los consumidores. Las investigaciones muestran que más personas, especialmente los consumidores mayores, se niegan a revelar información privada en línea. Al mismo tiempo, los consumidores aceptan cada día más intrusiones en su privacidad, quizás porque no reflexionan en la información que están dando, no sienten que tengan otra opción o no creen que realmente importe. Muchos no se dan cuenta, por ejemplo, que escondida en la letra pequeña de su acuerdo para comprar un nuevo teléfono inteligente está la autorización para permitir que los servicios de terceros rastreen cada uno de sus movimientos. Una de esas empresas, Carrier IQ, recibe permiso de cualquier comprador de un teléfono inteligente HTC EVO 3D para ver cada llamada realizada, cuándo y

dónde se enviaron los mensajes de texto y qué sitios web se visitaron. Desafortunadamente, una vez que los datos se han recopilado en línea, terminan en lugares inesperados y generan *spam* o algo peor.

Los consumidores quieren saber cada vez más dónde, cuándo, cómo y por qué están siendo vistos en línea. Otra empresa de seguimiento de datos es Acxiom, que mantiene una base de datos sobre unos 190 millones de individuos estadounidenses y 126 millones de hogares. Sus 23 000 servidores procesan 50 billones de transacciones de datos al año, mientras intenta reunir "vistas de 360 grados" de los consumidores de fuentes fuera de línea, en línea y móviles. Entre sus clientes se encuentran muchos de los principales proveedores de seguros, minoristas, empresas de telecomunicaciones y medios de comunicación, bancos minoristas, fabricantes de automóviles, emisores de tarjetas de crédito, empresas hoteleras, aerolíneas, de tecnología y firmas de corretaje.

¿Puede ir demasiado lejos la elaboración de perfiles de datos en línea? Los padres primerizos son clientes muy lucrativos, pero al hacerse públicos los registros de nacimiento, muchas empresas los descubren al mismo tiempo. Para adelantarse a los demás, Target estudió los historiales de compra de las mujeres que se inscribieron en los registros de recién nacidos en la tienda y descubrió que muchas compraban grandes cantidades de suplementos vitamínicos durante el primer trimestre y lociones sin perfume al comienzo del segundo trimestre. Luego, Target usó estos marcadores de compra para identificar a las mujeres en edad fértil que tenían probabilidades de estar embarazadas y les envió ofertas y cupones de productos para bebés adaptados a las etapas del embarazo y las necesidades posteriores del bebé. Sin embargo, cuando se conoció la práctica, algunos criticaron las tácticas de la empresa, que en ocasiones había sido el medio por el cual los miembros de la familia se enteraron de que alguien en el hogar estaba esperando un bebé. Target respondió incluyendo las ofertas con otras ofertas no relacionadas con el embarazo, mientras las ventas en las categorías promocionadas relacionadas con el embarazo se dispararon.

Estos incidentes ilustran claramente el poder de la gestión de bases de datos en la era del Internet, así como las preocupaciones que crean entre los consumidores. Los políticos y los funcionarios del gobierno están discutiendo una opción de "No rastrear" para los consumidores en línea (como la opción "No llamar" para llamadas telefónicas no solicitadas). Los defensores de la privacidad del consumidor expresaron hace mucho tiempo su preocupación de que los corredores de datos deben revelar al público qué datos recopilan, cómo los recopilan, con quién los comparten y cómo se utilizan. Aunque no está claro qué tan rápido se promulgue la legislación, un proyecto de ley de privacidad en línea que fortalece los derechos de los consumidores parece inevitable. Para dar a los consumidores control sobre sus datos personales, la Unión Europea introdujo el Reglamento General de Protección de Datos, que exige que los procesadores de datos divulguen claramente cualquier recopilación de datos, revelen el propósito de la recopilación, indiquen cuánto tiempo se retienen los datos y digan si los comparten con terceros o fuera de la Unión Europea.

VISIÓN DE **marketing**

Preocupaciones medioambientales en la industria del agua

La enorme popularidad del agua embotellada ha sido una bendición para muchas empresas, aunque ha tenido un alto costo para el ambiente. Según una estimación, la cantidad de plástico utilizado en las botellas desechables asciende a 2.7 millones de toneladas al año, lo que requiere alrededor de 47 millones de galones de petróleo para su fabricación. Por desgracia, se piensa que en Estados Unidos se recicla menos del 20 % de esas botellas. Estos altos costos ambientales tienen varias implicaciones para los especialistas en marketing.

Las universidades de todo el territorio estadounidense (desde Western Washington University hasta Brown University, University of Vermont y la University of California en Berkeley) prohibieron la venta de agua simple embotellada, por lo general, como parte de un movimiento dirigido por los estudiantes para lograr una mayor sostenibilidad en los campus. El College of Saint Benedict en Minnesota equipó 31 fuentes con un grifo adicional para convertirlas en "estaciones de hidratación", práctica que ha sido adoptada por otras escuelas que prohíben el agua embotellada. Sin embargo, las escuelas no son las únicas. Instituciones públicas, desde parques zoológicos hasta parques nacionales, están instalando estaciones con suministro de agua y prohibiendo la venta de agua embotellada.

A medida que aumenta el número de consumidores que buscan reducir su huella ecológica personal, las ventas de botellas reutilizables para agua han crecido de manera importante. Sigg Switzerland vende botellas de agua de aluminio ligero con un diseño inteligente que tienen un precio que oscila entre los 25 y 30 dólares, con la posibilidad de elegir 100 nuevos productos entre 3000 diseños diferentes cada año. Otras marcas ofrecen tapones con sistemas de microfiltración incorporados.

Las botellas de vidrio se promocionan por sus ventajas medioambientales sobre el plástico y tranquilizan a los consumidores, quienes temen que las sustancias químicas del plástico se transmitan a los alimentos y las bebidas. En la actualidad, representan un gran porcentaje del crecimiento de las ventas de agua embotellada. También se está desarrollando el vidrio más seguro en caso de rompimiento. Por ejemplo, las botellas de vidrio PURE utilizan la capa protectora transparente Safe-Shell.

Los fabricantes de bebidas gaseosas enfrentan presiones similares de los consumidores preocupados por el

(*Continúa*)

Visión de marketing (*Continuación*)

ambiente. Soda Stream vende equipos para carbonatar y dar sabor al agua del grifo en botellas de vidrio reutilizables. La empresa promociona tres beneficios fundamentales: es más barato utilizar agua del grifo, además, de ser un poco más saludable y no se generan desperdicios. Coca-Cola afirma que recupera más de un tercio de sus botellas y latas en Norteamérica, desviando 250 millones de libras de residuos de los vertederos cada año. Cuando PepsiCola lanzó el envase Eco-Fina, que utiliza un 50 % menos de plástico, para su marca de agua Aquafina, calculó que ahorraría más de 75 millones de libras de plástico al año.

Quizá la lección más importante sea que los consumidores están preocupados por el medio ambiente y esperan que las empresas introduzcan cambios para dar respuesta a sus inquietudes. Además, la competencia surgirá en todas sus formas a medida que las compañías intenten encontrar la mejor manera de cubrir las necesidades insatisfechas de los consumidores, incluso para un sorbo de agua.[51]



Fuente: SIGG Switzerland AG. Creators of "The Original Bottle" made in Switzerland.

>> La empresa suiza Sigg, que hace hincapié en el diseño y la variedad de sus productos, se puso de moda al dispararse las ventas de botellas de agua reutilizables.

Resumen

1. Las empresas más admiradas del mundo se rigen por altos estándares de lineamientos comerciales y de marketing que establecen servir a los intereses de las personas, no solo a los suyos propios. Para elevar el nivel de marketing socialmente responsable es necesario buscar un triple resultado final, que se centre en la comunidad y el medio ambiente, además de las ganancias corporativas.
2. Lograr un crecimiento socialmente responsable exige que los especialistas en marketing inviertan recursos para crear valor para la comunidad en la que opera la empresa. Existen varios dominios en los que normalmente ocurre la responsabilidad social corporativa basada en la comunidad: mejorar el lugar de trabajo, participar en la filantropía corporativa, apoyar a las comunidades de bajos ingresos, fomentar el marketing con causa e intervenir en el marketing social.
3. Cada vez son más las empresas que se centran en el grupo más numeroso, pero pobre de la población mundial (comúnmente conocido como la base de la pirámide), en la creencia de que prestan un servicio rentable a estos clientes y, al mismo tiempo, promueven el cambio social.

4. Numerosos aspectos de la cultura "verde", desde productos o ingredientes orgánicos hasta la reciclabilidad, se han generalizado, ya que los consumidores recurren cada vez más a los dispositivos digitales para aprender sobre el medio ambiente y compartir sus experiencias ecológicas. La sostenibilidad (la capacidad de satisfacer las necesidades de la humanidad sin dañar a las generaciones futuras), encabeza muchas agendas corporativas. Las grandes empresas describen con gran detalle cómo mejoran el impacto a largo plazo de sus acciones en las comunidades y el medio ambiente.
5. Perseguir una triple rentabilidad plantea constantes desafíos para las empresas impulsadas con fines de lucro, porque es posible que algunas de sus partes interesadas no respalden la responsabilidad social corporativa que se produce a expensas de sus ganancias. Para garantizar un compromiso significativo con la responsabilidad social corporativa, una empresa debe encontrar el equilibrio adecuado entre la rentabilidad y los beneficios sociales, así como asegurar de que los esfuerzos elegidos para promover la responsabilidad social se reflejen en la cultura y el sistema de valores de la empresa y cuenten con la aceptación de las partes interesadas de la compañía.

LECCIONES DE **marketing**

Starbucks

Starbucks abrió su primera tienda en 1971, en un momento en que el consumo de café en los Estados Unidos había disminuido durante una década y las marcas rivales usaban granos de café más baratos para competir en precio. Los fundadores de Starbucks decidieron experimentar con un nuevo concepto: una tienda que solo vendiera los mejores granos de café importados del mundo y equipos para preparar café. Su tienda original, en el histórico Pike Place Market de Seattle, no vendía café en taza, sino en granos. El nombre, inspirado en el de un personaje de *Moby-Dick* de Melville, evocaba el romance de altamar y la tradición marinera de los primeros comerciantes de café.

Howard Schultz llegó a Starbucks en 1982. Mientras estaba en Milán por negocios, entró en una cafetería italiana y tuvo una epifanía: "No había nada como esto en Estados Unidos. Era una extensión del porche delante de las casas. Fue una experiencia emotiva". Tuvo la idea de traer la tradición de las cafeterías italianas a los Estados Unidos y convenció a los fundadores de Starbucks para probar el concepto de cafetería en el centro de Seattle, donde se sirvió el primer café con leche de Starbucks en 1984. Tras el éxito del experimento, Schultz dejó Starbucks por un corto tiempo para comenzar sus propias cafeterías Il Giornale, que ofrecían café preparado y bebidas exprés elaboradas con granos de café de Starbucks. En 1987, Shultz compró Starbucks con la ayuda de inversionistas locales. Su objetivo era crear una empresa que reflejara la elegancia italiana mezclada con la informalidad estadounidense. Imaginó Starbucks como un "capricho personal" para sus clientes, un lugar de reunión cómodo y sociable que uniera el espacio de trabajo y el hogar.

La expansión de Starbucks por Estados Unidos fue cuidadosamente planificada. Todas las tiendas eran propiedad y estaban operadas por la empresa, lo que garantizaba un control total sobre el producto y una imagen de calidad sin igual. Starbucks usó una estrategia de "centro": las cafeterías ingresaron a un nuevo mercado en grupos conglomerados. Aunque esta saturación deliberada canibalizaba el 30 % de las ventas de una tienda, la disminución de los ingresos se vio compensada por la eficiencia en los costos de marketing y distribución, así como en la imagen mejorada de conveniencia. Un cliente típico pasaba por Starbucks 18 veces al mes. Ningún minorista de Estados Unidos tuvo una tasa de frecuencia más alta de visitas de clientes. Hoy, Starbucks se conecta con millones de clientes todos los días en sus más de 24 000 tiendas minoristas en 70 países.



Fuente: monticello/Shutterstock

El éxito de Starbucks se atribuye a sus productos y servicios de alta calidad, además, de su incansable compromiso de brindar a los consumidores la experiencia sensorial más rica posible. Starbucks ofrece una variedad de productos que los clientes disfrutan en sus tiendas, su casa o mientras viajan. Estos incluyen más de 30 mezclas y cafés prémium de origen único; bebidas artesanales como café recién hecho; bebidas exprés calientes y heladas; refrescos, batidos y tés; así como alimentos frescos: bollería horneada, sándwiches, tazones de ensalada y cereales, avena, parfaits de yogur y copas de frutas.

Starbucks innova constantemente el concepto de cafetería. Sus tiendas insignia Reserve Roastery, que abrieron en el 2014, se encuentran en las principales ciudades del mundo. Según Starbucks, los Roasteries combinan una cafetería y una experiencia similar a la de un parque temático en la que "los clientes se sumergen en el mundo del café en exhibición". Starbucks diseñó sus tiendas Reserve, presentadas en el 2018, como versiones reducidas de las Roasteries, pero más exclusivas que las cafeterías Starbucks normales. Creadas para la vida nocturna, las tiendas Reserve reintrodujeron el programa "Evenings" de Starbucks (lanzado originalmente en el 2010 y suspendido en el 2017) que incluye en su menú cerveza, vino y licores de primera calidad.

Un componente fundamental del éxito de Starbucks es su compromiso con la responsabilidad social. Desde el principio, se propuso ser un tipo diferente de empresa, una que no solo celebrara el café y su rica tradición, sino que además transmitiera un sentimiento de conexión y sentido de comunidad. Starbucks toma decisiones que impactan positivamente no

solo en sus accionistas, sino también en su comunidad y en el medio ambiente. La empresa se enorgullece de ser responsable y ética, mientras asegura de que los clientes sean conscientes de su alto nivel de implicación. Desde la impresión de datos en sus tazas de café hasta un informe anual dedicado a sus iniciativas socialmente responsables, Starbucks ha hecho de la responsabilidad corporativa una prioridad de la empresa.

Starbucks retribuye a su comunidad de muchas maneras, comenzando por sus empleados, a quienes se refiere como socios. Schultz creía que para superar las expectativas de los clientes, el paso uno era superar las expectativas de los empleados. Starbucks fue una de las primeras empresas en ofrecer beneficios de salud íntegros a los trabajadores de tiempo completo y parcial, incluida la cobertura de las parejas de hecho. Ahora, el seguro médico le cuesta a la empresa más que el café. También fue la primera empresa estadounidense de propiedad privada en ofrecer un programa de opciones sobre acciones (llamado Bean Stock) que considera a empleados de tiempo parcial, lo que les permite participar en el éxito financiero de la compañía. Asimismo, Starbucks se comprometió a contratar a 10 000 veteranos y cónyuges de militares durante los próximos cinco años. Más recientemente, por primera vez, comenzó a ofrecer la cobertura total de la matrícula para una licenciatura a través de programas en línea como el que ofrece la Universidad Estatal de Arizona. La Fundación Starbucks, establecida en 1977, tiene como objetivo "crear esperanza, descubrimiento y oportunidad en las comunidades" apoyando programas de alfabetización para niños y familias en los Estados Unidos, así como diversas organizaciones benéficas y comunidades en todo el mundo.

Starbucks colabora con Conservation International, una organización no gubernamental, mientras sigue las prácticas de Coffee and Farmer Equity, un amplio programa destinado a comprar café de alta calidad de agricultores que cumplen ciertos estándares sociales, económicos y medioambientales. En el 2001, Starbucks introdujo pautas éticas para el abastecimiento de café desarrolladas en asociación con Conservation International. La empresa, además, trabaja continuamente con los agricultores para mejorar los métodos responsables de cultivo, como la plantación de árboles en las riberas de los ríos y el uso de técnicas de cultivo bajo sombra que ayudan a preservar los bosques. Con el paso de los años, Starbucks ha invertido más de 100 millones de dólares en programas y actividades agrícolas que fomentan la colaboración.

Starbucks es considerada una de las organizaciones líderes en lo que respecta a iniciativas ecológicas. Desde la construcción de nuevos edificios ecológicos con certificación LEED hasta la reducción de desechos y la mejora de la conservación del agua, los pequeños cambios marcan una gran diferencia en el medio ambiente. La empresa tardó 10 años en desarrollar el primer vaso de bebida reciclado del mundo, fabricado con un 10 % de fibra posconsumo. A continuación, la empresa introdujo una nueva funda de papel para tazas calientes que requería menos materiales para su fabricación. Estas innovaciones conservan aproximadamente 100 000 árboles al año. El objetivo de Starbucks es garantizar que todos sus vasos se reciclen o reutilicen. El compromiso de la empresa con la responsabilidad social corporativa refleja su visión, es decir, de que Starbucks debe conservar la pasión por el café y el sentido de la humanidad y seguir demostrando que la empresa "representa algo más que la rentabilidad".[52]

Preguntas

1. ¿Cuáles son los aspectos clave de la estrategia y las tácticas de Starbucks?
2. Una empresa como Starbucks, ¿dónde traza la línea de apoyo a programas socialmente responsables?, ¿qué parte de su presupuesto anual debería destinarse a estos programas?, ¿cuánto tiempo deben dedicar los empleados a estos programas?, ¿qué programas debería apoyar Starbucks?
3. Starbucks ha trabajado arduamente para tomar decisiones de negocio que sean éticas y responsables. ¿Cómo se miden los resultados de los programas socialmente responsables de Starbucks?

LECCIONES DE **marketing**

Ben & Jerry's

Ben & Jerry's nació en 1978 cuando los fundadores Ben Cohen y Jerry Greenfield abrieron su primera heladería en Burlington, Vermont. El dúo "quería hacer algo más divertido" con sus carreras: Cohen era profesor de cerámica y Greenfield trabajaba como técnico de laboratorio. Después de tomar un curso de fabricación de helados de cinco dólares en la Universidad Estatal de Pensilvania, los dos lograron recaudar 12 000 dólares y reutilizaron una gasolinería del centro de Burlington.

Ben & Jerry's se ganó rápidamente la lealtad de estudiantes universitarios locales debido a sus sabores únicos y al uso



Fuente: Gareth Davies/Getty Images

de ingredientes de alta calidad. Al decidir que las tiendas de abarrotes y de conveniencia locales serían puntos de venta rentables para sus productos, la pareja alquiló una fábrica y comenzó a envasar sus helados en cartones pequeños. Aunque Ben & Jerry's mantuvo sus operaciones en el área de Burlington, el helado captó la atención nacional en 1981, cuando la revista *Time* lo presentó como "el mejor helado del mundo". Poco tiempo después de que se publicara la historia, la popularidad y las ventas de Ben & Jerry's crecieron espectacularmente. La compañía comenzó a abrir ubicaciones fuera del estado de Vermont y a distribuir sus productos en todo el país.

La continua expansión de la empresa y las altas cifras de ventas superaron con creces las expectativas de los fundadores. En un inicio, Ben & Jerry's financió su crecimiento vendiendo acciones exclusivamente a los residentes de Vermont, con el fin de establecer la responsabilidad local y distribuir la riqueza en la comunidad. A medida que la empresa se expandía, a la pareja se le presentó un dilema desafiante. Ben Cohen y Jerry Greenfield no estaban seguros de mantener el negocio, porque tenían "miedo de que la empresa explotara a sus trabajadores y a la comunidad". Los dos decidieron conservar la compañía e idearon el enunciado de su misión para mostrar cómo las empresas podían ser impulsoras de un cambio positivo en una comunidad. La misión social de Ben & Jerry es "hacer del mundo un lugar mejor".

Después de que se estableció la declaración de la misión, Ben & Jerry's tomó numerosas medidas para cumplir con su sentido de responsabilidad social corporativa. Creó la Fundación Ben & Jerry's, que se dedica a financiar el activismo de base en labores sociales y medioambientales a través de una donación anual del 7,5 % de las ganancias antes de impuestos. Ben & Jerry's también lanzó productos que apoyaron varias causas: las ganancias de Peace Pop y una barra de helado en un palo, se destinaron para apoyar a diversas organizaciones que abogaban por la paz mundial. Ben & Jerry's compró nueces de la selva tropical para su helado Rainforest Crunch, lo que generó una demanda de un producto de la selva tropical que podía cultivarse y cosechar sin deforestar. Además, nuevamente, las ganancias de este sabor se canalizaron hacia los esfuerzos de conservación de la selva tropical.

Ben & Jerry's cumplió su misión al diseñar sus productos para que fueran amigables con el medio ambiente. La empresa vendía sus helados en lo que llamaban "Eco-Pints", un envase respetuoso con el medio ambiente que no usaba papel blanqueado con compuestos de cloro. Ben & Jerry's solo obtenía su leche de granjas lecheras regionales y utilizaba únicamente leche certificada libre de hormonas. Para los demás ingredientes, se dio prioridad a las fuentes que eran de comercio justo y ecológicas. Asimismo, Ben & Jerry's encontró numerosas maneras de reducir su producción de basura, incluida la alimentación de animales de granja comunitarios con sus propios desechos de helado.

Incluso la publicidad y las promociones de productos de la empresa mostraban el valor que Ben & Jerry's concedía a la justicia social y a unir a la comunidad. En lugar de comprar grandes cantidades de anuncios de radio, televisión e impresos, Ben & Jerry's promocionaba sus productos, principalmente, mediante el patrocinio de eventos que tenían valor para la comunidad. En el pasado, Ben & Jerry's impulsó festivales de paz, música y arte en todo el país. Asimismo, la compañía ha creado sus propios festivales *One World* (*Un mundo*) y *One Heart* (*Un corazón*), dedicados a crear consciencia sobre muchas causas sociales.

Cuando Unilever ofreció comprar la compañía en el año 2000, Ben & Jerry's dudaron en venderla. Temían que el conglomerado deshiciera sus años de progreso social y medioambiental, dirigiendo Ben & Jerry's como una empresa puramente lucrativa. Sin embargo, se les presentó una oferta que no pudieron rechazar: la empresa fue comprada por más de 300 millones de dólares, con la condición de que se creara una junta ejecutiva para reanudar sus misiones sociales y medioambientales. Desgraciadamente, la operación no tardó en dar lugar a una regresión. Para optimizar la gestión de su cadena de suministro, Unilever cerró una planta de producción y una planta de distribución, despidiendo a todos los trabajadores respectivos. Algunos representantes de ventas de las oficinas principales de Ben & Jerry's corrieron la misma suerte.

A pesar de los contratiempos iniciales, la junta ejecutiva negoció la autonomía. Desde entonces, Ben & Jerry's ha duplicado su misión social, comprometiendo más ganancias para apoyar a los agricultores locales, reducir su impacto ambiental y abogar por la justicia social y política. Ben & Jerry's comenzó a usar solo huevos de gallinas libres de jaula en sus productos. En los últimos años, el salario mínimo de Ben & Jerry's ha sido significativamente más alto que el promedio nacional, alcanzando alrededor de 18 dólares por hora en el 2020. Asimismo, Ben & Jerry's recibió la certificación B Corporation de un grupo sin fines de lucro por mantener altos estándares económicos y sociales. Actualmente, continúa avanzando en su misión social, sabor a sabor.[53]

Preguntas

1. ¿Qué papel desempeña la responsabilidad social corporativa en el modelo de negocio de Ben & Jerry's?
2. ¿Debería Ben & Jerry's haber seguido operando como una empresa independiente, en lugar de venderla a Unilever?, ¿cuáles fueron los pros y los contras de seguir adelante con la venta?
3. ¿Cómo justifican Ben & Jerry's el concepto de una rentabilidad triple (beneficios, personas y planeta) ante los accionistas de la empresa?

LECCIONES DE
marketing

Tiffany & Co.



Fuente: Karstu Photography/ Alamy Stock Photo

Las raíces de Tiffany & Co. se remontan a 1837, cuando su fundador, Charles Lewis Tiffany, abrió una tienda de "artículos de papelería y de lujo" en la ciudad de Nueva York. La primera tienda de Tiffany se convirtió rápidamente en el destino favorito de las damas a la moda que buscaban joyas y relojes de alta calidad. Para 1848, Tiffany había centrado su enfoque en la joyería fina. Contrató a decenas de artesanos para crear joyas en un taller ubicado encima de la tienda, en un tiempo en que la mayoría de los joyeros eran simples vendedores al por menor. Tiffany buscó expresar su propio estilo de joyería americana que demostraba belleza natural y sencillez. A fines del siglo XIX, Tiffany & Co. había adquirido sus propias instalaciones para cortar y pulir diamantes, lo que les daba a las gemas un acabado consistente y de calidad.

Los diamantes y los metales preciosos explotaron en popularidad en el siglo XX. Como resultado del aumento de la demanda de joyería fina, Tiffany & Co. disfrutó de un crecimiento masivo y comenzó a expandirse internacionalmente. La empresa se integró verticalmente, controlando aspectos como el abastecimiento, el diseño y la fabricación en ubicaciones de todo el mundo, lo que permitió mantener su filosofía de diseño y abastecerse solo de diamantes que cumplieran con sus estándares. A medida que Tiffany & Co. crecía, los clientes se volvieron cada vez más conscientes de las preocupaciones ambientales relacionadas con la extracción de metales preciosos y las injusticias sociales de la industria del diamante, que sacaron a la luz varias ONG y organizaciones comerciales. Se utilizaron productos químicos tóxicos como el cianuro y el mercurio para extraer oro del suelo. Además, diversos diamantes procedían de países con conflictos políticos y donde los derechos humanos de los mineros sufrían graves abusos. El conocimiento de lo que se conocía como "diamantes en conflicto" aumentó aún más después del estreno en el 2006 de la película *Blood Diamond,* del director Edward Zwick, protagonizada por Leonardo DiCaprio.

Los primeros pasos de Tiffany & Co. hacia la integración vertical allanaron el camino para construir una empresa sustentable y socialmente responsable. La integración vertical de su cadena de suministro permitió a la compañía rastrear sus diamantes y metales directamente hasta su origen y garantizar que las ubicaciones mineras practicaran operaciones responsables. La empresa emplea una política de tolerancia cero con respecto a la compra de diamantes en conflicto y en el 2006 ayudó a establecer la Iniciativa para la Garantía de la Minería Responsable, que se convirtió en el primer sistema de certificación del mundo para explotaciones mineras responsables. Asimismo, la compañía ha expresado su oposición a las minas que amenazan los ecosistemas locales. Tiffany presionó contra el desarrollo de la mina Pebble en la bahía de Bristol, en Alaska, que muchos creen que dañaría las pesquerías locales.

La empresa ha contribuido a la misión de Iniciativa para la Garantía de la Minería Responsable al invertir en el desarrollo ambiental y económico de sus sitios mineros. Por ejemplo, Tiffany & Co. capacitó a sus trabajadores en Botswana (donde ahora se encuentra el 98 % de los pulidores de Tiffany) para tallar y pulir diamantes, brindando a la población local oportunidades laborales y enriqueciendo la economía de Botswana en 50 millones de dólares. La empresa también ha hecho grandes esfuerzos para proporcionar a sus trabajadores un nivel de vida ético. Tiffany & Co. contrató a un economista para calcular un salario justo para sus empleados camboyanos, teniendo en cuenta variables como el tamaño de la familia, la vivienda y el transporte. Además, brinda a los trabajadores beneficios como licencia por maternidad, almuerzos gratis, eliminación de turnos nocturnos y de fines de semana.

Tiffany & Co. incorporó su misión de sostenibilidad en el gobierno de la empresa y nombró a su primer director de sostenibilidad en el 2015, uno de los primeros en una empresa de artículos de lujo. Este director supervisa las iniciativas sociales y ambientales de Tiffany. Desde entonces, la compañía ha prometido cero emisiones de gases para el 2050, incorporando el cambio climático como otro aspecto de su agenda de sostenibilidad. Tiffany & Co. ha integrado esta fundamental misión tanto en sus tiendas minoristas como en el empaque de sus productos, al utilizar iluminación LED de bajo consumo en las tiendas y los materiales reciclados en su empaque azul característico. Otras iniciativas son la conservación de los arrecifes de coral y el desarrollo de parques urbanos.

Las misiones sociales y medioambientales de Tiffany & Co. se han convertido en un aspecto valioso de su imagen de marca, mientras su uso estricto de diamantes y metales preciosos de origen ético forma parte integral de la promesa de la marca. En los últimos años, la gerencia ha capacitado a los vendedores para enseñar a los clientes sobre cómo los métodos de abastecimiento de Tiffany & Co. difieren de las joyerías de la competencia. La compañía ha lanzado colecciones que

apoyan varias iniciativas ambientales, como la línea de joyería Save the Wild, con el 100 % de las ganancias donadas al Elephant Crisis Fund de África.

Tiffany & Co. destaca en la industria de la joyería de lujo por obtener gemas y metales preciosos de manera ética y por apoyar diversas iniciativas sociales y ambientales. La capacidad de Tiffany & Co. para garantizar la responsabilidad social corporativa se deriva de la integración vertical de la empresa, que le permite controlar el abastecimiento de diamantes y metales preciosos. Este aspecto de la cadena de suministro de Tiffany & Co. le ha proporcionado una ventaja competitiva y se ha convertido en una parte crucial de su imagen de marca.[54]

Preguntas

1. ¿Debe una empresa de lujo participar activamente en la responsabilidad social corporativa?, ¿cuáles son los pros y los contras de esta decisión?
2. ¿Debería Tiffany hacer publicidad del hecho de que está apoyando varias iniciativas sociales y ambientales?, ¿por qué?
3. ¿Qué tan importante para Tiffany es tener un director de sostenibilidad?, ¿cuáles son las ventajas y desventajas de tener una sola persona responsable en última instancia de diseñar e implementar programas de responsabilidad social empresarial?

Notas finales

Capítulo 1

1. Kate Clark, "Bird CEO on Scooter Startup Copycats, Unit Economics, Safety, and Seasonality," *Tech Crunch*, February 3, 2019. https://www.bird.co/press, accessed 11/23/2020.
2. Dominique M. Hanssens and Koen H. Pauwels, "Demonstrating the Value of Marketing," *Journal of Marketing* 80, no. 6 (2016), pp. 173–90.
3. *American Marketing Association,* "Definition of Marketing," https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx, accessed 11/23/2020.
4. Robert F. Lusch and Frederick E. Webster Jr., "A Stakeholder-Unifying, Cocreation Philosophy for Marketing," *Journal of Macromarketing* 31, no. 2 (2011), 129–34. See also Robert F. Lusch and Frederick E. Webster Jr., "Elevating Marketing: Marketing Is Dead! Long Live Marketing!" *Journal of Academy of Marketing Science* 41 (January 2013), pp. 389–99.
5. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper and Row, 1973), pp. 64–65.
6. Irving J. Rein, Philip Kotler, Michael Hamlin, and Martin Stoller, *High Visibility*, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 2006).
7. Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein, and Donald H. Haider, *Marketing Places in Europe: Attracting Investments, Industries, Residents, and Visitors to European Cities, Communities, Regions, and Nations* (London: Financial Times Prentice Hall, 1999); Philip Kotler, Irving J. Rein, and Donald Haider, *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations* (New York: Free Press, 1993).
8. Philip Kotler, "Marketing: The Underappreciated Workhorse," *Market Leader*, Quarter 2 (2009), pp. 8–10.
9. V. Kumar, "Transformative Marketing: The Next 20 Years," *Journal of Marketing* 82, no. 4 (2018), pp. 1–12.
10. Thomas Friedman, *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century* (New York: Farrar, Straus & Giroux, 2005).
11. Homi Kharas, *The Unprecedented Expansion of the Global Middle Class,* (Washington, DC: The Brookings Institution, 2017).
12. Vijay Govindarajan and Chris Trimble, *Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere* (Boston: *Harvard Business School Publishing*, 2012).
13. Rajendra Sisodia, David Wolfe, and Jagdish Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion* (Upper Saddle River, NJ: *Wharton School Publishing*, 2007).
14. Jeffrey Hollender and Stephen Fenichell, *What Matters Most* (New York: Basic Books, 2004), p. 168; Alexander Chernev and Sean Blair, "Doing Well by Doing Good: The Benevolent Halo of Corporate Social Responsibility," *Journal of Consumer Research* 41, no. 6 (2015), pp. 1412–25. But corporate social responsibility efforts may not work well for some types of brands, such as luxury brands; see Carlos J. Torelli, Alokparna Basu Monga, and Andrew M. Kaikati, "Doing Poorly by Doing Good: Corporate Social Responsibility and Brand Concepts," *Journal of Consumer Research* 38 (February 2012), pp. 948–63.
15. Karey Wutkowski, "Car Makers Try to Copy Green Halo of Prius," *Reuters*, April 8, 2008; https://www.prnewswire.com/news-releases/the-car-that-changed-an-industry-toyota-marks-20th-anniversary-of-prius-with-special-anniversary-edition-301055995.html, accessed 1/30/2021.
16. For some thoughtful academic perspectives on marketing strategy and tactics, see Alice M. Tybout and Bobby J. Calder, eds., *Kellogg on Marketing,* 2nd ed. (New York: Wiley, 2010) and Alice M. Tybout and Tim Calkins, eds., *Kellogg on Branding* (New York: Wiley, 2005).
17. Tomio Geron, "The Share Economy," *Forbes*, February 11, 2013; Georgios Zervas, Davide Proserpio, and John W. Byers, "The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry," *Journal of Marketing Research* 54, no. 5 (2017), pp. 687–705.
18. "New Directions: Consumer Goods Companies Hone a Cross-Channel Approach to Consumer Marketing," *The Economist Intelligence Unit Special Report*, February 2012.
19. Mark Schaefer, "The 10 Best Corporate Blogs in the World," www.businessesgrow.com, January 5, 2011; Roger Yu, "More Companies Quit Blogging, Go with Facebook Instead," *USA Today*, April 20, 2012.
20. Natasha Singer, "Amazon Is Pushing Technology That a Study Says Could Be Biased," *New York Times*, January 24, 2019; Spencer Ante, "As Economy Cools, IBM Furthers Focus on Marketers," *Wall Street Journal*, July 17, 2012.
21. "Case Study: Promote Iceland," www.warc.com, 2012; "How to Use a Volcanic Eruption to Your

Advantage in Marketing," ICCA Best Marketing Award Entry 2010; Marc Springate and George Bryant, "Promote Iceland: Inspired by Iceland," www.warc.com, 2012; https://www.islandsstofa.is/en, accessed 11/23/2020.

22. Diane Cardwell, "At Patagonia, the Bottom Line Includes the Earth," *New York Times*, July 30, 2014.
23. For a discussion of the conditions when consumers are most likely to prefer fair-trade products, see Katherine White, Rhiannon MacDonnell, and John H. Ellard, "Belief in a Just World: Consumer Intentions and Behaviors toward Ethical Products," *Journal of Marketing* 76 (January 2012), pp. 103–18.
24. https://www.warc.com/NewsAndOpinion/News/30084, accessed 11/23/2020.
25. Alexander Edeling and Marc Fischer, "Marketing's Impact on Firm Value: Generalizations from a Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research* 53, no. 4 (2016), pp. 515–34.
26. Constantine S. Katsikeas, Neil A. Morgan, Leonidas C. Leonidou, and G. Tomas M. Hult, "Assessing Performance Outcomes in Marketing." *Journal of Marketing* 80, no. 2 (2016), pp. 1–20.
27. V. Kumar, "Integrating Theory and Practice in Marketing." *Journal of Marketing* 81, no. 2 (2017), pp. 1–7.
28. Theodore Levitt, "Marketing Myopia," *Harvard Business Review,* July–August 1960, p. 50.
29. For a broad historical treatment of marketing thought, see D. G. Brian Jones and Eric H. Shaw, "A History of Marketing Thought," in Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 39–65. For more specific issues related to the interface between marketing and sales, see Christian Homburg, Ove Jensen, and Harley Krohmer, "Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy," *Journal of Marketing* 72 (March 2008), pp. 133–54.
30. For some further historical reading on the origins of brand and category management, see George S. Low and Ronald A. Fullerton, "Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical Historical Evaluation," *Journal of Marketing Research* 31 (May 1994), pp. 173–90.
31. D. Gail Fleenor, "The Next Space Optimizer," *Progressive Grocer*, March 2009.
32. Larry Selden and Geoffrey Colvin, *Angel Customers & Demon Customers* (New York: Portfolio [Penguin], 2003).
33. For an in-depth discussion of issues around implementing a customer-based organization on which much of this paragraph is based, see George S. Day, "Aligning the Organization with the Market," *MIT Sloan Management Review* 48 (Fall 2006), pp. 41–49.
34. Frederick E. Webster Jr., "The Role of Marketing and the Firm," in Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 39–65; Colleen M. Harmeling, Robert W. Palmatier, Eric Fang, and Dianwen Wang, "Group Marketing: Theory, Mechanisms, and Dynamics," *Journal of Marketing* 81, no. 4 (2017), pp. 1–24.
35. Ibid.; Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 1993); Matias G. Enz and Douglas M. Lambert, "Using Cross-Functional, Cross-Firm Teams to Co-Create Value: The Role of Financial Measures," *Industrial Marketing Management*, 41 (April 2012), pp. 495–507.
36. Agneta Larsson, Mats Johansson, Fredrik Bååth, and Sanna Neselius, "Reducing Throughput Time in a Service Organization by Introducing Cross-Functional Teams," *Production Planning & Control* 23 (July 2012), pp. 571–80.
37. Peter C. Verhoef and Peter S. H. Leeflang, "Understanding the Marketing Department's Influence within the Firm," *Journal of Marketing* 73 (March 2009), pp. 14–37; Pravin Nath and Vijay Mahajan, "Marketing in the C-Suite: A Study of Chief Marketing Officer Power in Firm's Top Management Teams," *Journal of Marketing*, 75 (January 2012), pp. 60–77; Christian Schulze, Bernd Skiera, and Thorsten Weisel, "Linking Customer and Financial Metrics to Shareholder Value: The Leverage Effect in Customer-Based Valuation," *Journal of Marketing*, 76 (March 2012), pp. 17–32.
38. Nirmalya Kumar, *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).
39. George S. Day and Robert Malcolm, "The CMO and the Future of Marketing," *Marketing Management*, Spring 2012, pp. 34–43.
40. Natalie Zmuda, "Global Experience Rises as Prerequisite to Getting Ahead," *Advertising Age*, June 10, 2012.
41. For research on the prevalence of CMOs, see Pravin Nath and Vijay Mahajan, "Chief Marketing Officers: A Study of Their Presence in Firms' Top Management Teams," *Journal of Marketing* 72 (January 2008), pp. 65–81. For more discussion on the importance of CMOs, see David A. Aaker, *Spanning Silos: The New CMO Imperative* (Boston: Harvard Business School Press, 2008).

42. Rui Wang, Aditya Gupta, and Rajdeep Grewal, "Mobility of Top Marketing and Sales Executives in Business-to-Business Markets: A Social Network Perspective," *Journal of Marketing Research* 54, no. 4 (2017), pp. 650–70.
43. V. Kumarand Werner Reinartz. "Creating Enduring Customer Value." *Journal of Marketing* 80, no. 6 (2016), pp. 36–68.
44. Johanna Frösén, Jukka Luoma, Matti Jaakkola, Henrikki Tikkanen, and Jaakko Aspara. "What Counts versus What Can Be Counted: The Complex Interplay of Market Orientation and Marketing Performance Measurement," *Journal of Marketing* 80, no. 3 (2016), pp. 60–78.
45. For discussion of some of the issues involved, see Glen Urban, *Don't Just Relate—Advocate* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Wharton School Publishing, 2005).
46. For a broad historical treatment of marketing thought, see D. G. Brian Jones and Eric H. Shaw, "A History of Marketing Thought," Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 39–65. For more specific issues related to the interface between marketing and sales, see Christian Homburg, Ove Jensen, and Harley Krohmer, "Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy," *Journal of Marketing* 72 (March 2008), pp. 133–54.
47. Frederick E. Webster Jr., "Expanding Your Network," *Marketing Management* (Fall 2010), pp. 16–23; Frederick E. Webster Jr., Alan J. Malter, and Shankar Ganesan, "Can Marketing Regain Its Seat at the Table?" *Marketing Science Institute Report No. 03-113* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2003); Frederick E. Webster Jr., "The Role of Marketing and the Firm," in Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 39–65.
48. Jeff S. Johnson and Joseph M. Matthes. "Sales-to-Marketing Job Transitions," *Journal of Marketing* 82, no. 4 (2018), pp. 32–48.
49. For more on creativity, see Pat Fallon and Fred Senn, *Juicing the Orange: How to Turn Creativity into a Powerful Business Advantage* (Boston: Harvard Business School Press, 2006); Bob Schmetterer, *Leap: A Revolution in Creative Business Strategy* (Hoboken, NJ: Wiley, 2003); Jean-Marie Dru, *Beyond Disruption: Changing the Rules in the Marketplace* (Hoboken, NJ: Wiley, 2002); and all the books by Edward DeBono.
50. Gary Hamel, *Leading the Revolution* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
51. Jagdish N. Sheth, *The Self-Destructive Habits of Good Companies . . . and How to Break Them* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007).
52. This section is largely derived from Philip Kotler, *Ten Deadly Marketing Sins: Signs and Solutions* (Hoboken, NJ: Wiley, 2004). © Philip Kotler.
53. Marketing Spotlight sources: Barbara Lippert, "Game Changers: Inside the Three Greatest Ad Campaigns of the Past Three Decades," *Adweek*, November 17, 2008; Chris Zook and James Allen, "Growth outside the Core," *Harvard Business Review,* December 2003, pp. 66–75; Adam Lashinsky, "Nike's Master Craftsman," *Fortune*, November 12, 2015; Laura Stevens and Sara Germano, "Retail Shift Pushed Nike to Amazon—Sneaker Giant Resisted for Years but Got Outflanked by e-Commerce," *Wall Street Journal*, June 29, 2017; https://about.nike.com, accessed 11/22/2020.
54. Marketing Spotlight sources: Richard Siklosc, "The Iger Difference," *Fortune,* April 11, 2008; Dorothy Pomerantz, "Five Lessons in Success from Disney's $40 Million CEO," *Forbes,* January 23, 2013; Carmine Gallo, "Customer Service the Disney Way," *Forbes,* April 14, 2011; Hugo Martin, "Disney's 2011 Marketing Campaign Centers on Family Memories," *LA Times,* September 23, 2010; Erich Schwartzel, "Disney Lays Out Its Plan to Fight Back against Streaming Giants," *Wall Street Journal*, August 8, 2018; Brooks Barnes, "Mickey Turns 90, and the Disney Marketing Machine Celebrates," *New York Times*, November 2, 2018; https://www.thewaltdisneycompany.com/about; accessed 11/22/2020.

Capítulo 2

1. Maureen Farrell, "Slack Files to Go Public with Direct Listing," *Wall Street Journal,* February 4, 2019; Molly Fischer, "What Happens When Work Becomes a Nonstop Chat Room," *Intelligencer*, May 1, 2017; Jeff Bercovici, "Slack Is Our Company of the Year. Here's Why Everybody's Talking about It," *Inc.*, December 2015/January 2016; Amanda Hess, "Slack Off," *Slate*, April 19, 2015.; https://slack.com/about, accessed 11/23/2020.
2. Alexander Chernev, *Strategic Marketing Management: Theory and Practice* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019).
3. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* (New York: Harper and Row, 1973), chapter 7.
4. https://www.google.com/about, accessed 11/23/2020.
5. https://www.ikea.com/ms/en_SG/about_ikea/our_business_idea/index.html, accessed 11/23/2020.
6. https://investor.fb.com/resources/default.aspx, accessed 11/23/2020.

7. https://www.tesla.com/about, accessed 11/23/2020.
8. https://www.starbucks.com/about-us/company-information/mission-statement, accessed 11/23/2020.
9. https://www.microsoft.com/en-us/about, accessed 11/23/2020.
10. Emmie Martin, "A Major Airline Says There's Something It Values More Than Its Customers, and There's a Good Reason Why," *Business Insider*, July 29, 2015; Jeff Tomson, "Company Culture Soars at Southwest Airlines," *Forbes*, December 18, 2018; https://www.swamedia.com/pages/corporate-fact-sheet, accessed 11/23/2020.
11. Beth Snyder Bulik, "Customer Service Playing Bigger Role as Marketing Tool," *Advertising Age*, November 7, 2011.
12. Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 8th ed. (New York: *John Wiley & Sons*, 2013), chapter 5.
13. E. J. Schultz, "Kraft's New Grocery Company Plans Marketing Boost in Search of 'Renaissance,'" *Advertising Age*, September 7, 2012; Paul Ziobro, "Kraft Defends Split," *Wall Street Journal*, September 8, 2011; http://www.kraftheinzcompany.com, accessed 11/23/2020.
14. This section is largely based on Alexander Chernev, *Strategic Marketing Management: Theory and Practice* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019).
15. Allan D. Shocker, "Determining the Structure of Product-Markets: Practices, Issues, and Suggestions," in Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 106–25. See also Bruce H. Clark and David B. Montgomery, "Managerial Identification of Competitors," *Journal of Marketing* 63 (July 1999), pp. 67–83.
16. "What Business Are You In? Classic Advice from Theodore Levitt," *Harvard Business Review* (October 2006), pp. 127–37. See also Theodore Levitt's seminal article "Marketing Myopia," *Harvard Business Review,*(July–August 1960, pp. 45–56.
17. For discussion of some of the long-term implications of marketing activities, see Koen Pauwels, "How Dynamic Consumer Response, Competitor Response, Company Support, and Company Inertia Shape Long-Term Marketing Effectiveness," *Marketing Science* 23 (Fall 2004), pp. 596–610; Marnik Dekimpe and Dominique Hanssens, "Sustained Spending and Persistent Response: A New Look at Long-term Marketing Profitability," *Journal of Marketing Research* 36 (November 1999), pp. 397–412.
18. Michael Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy," *Harvard Business Review* 57 (March–April 1979), pp. 137–45; Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980).
19. Alexander Chernev, *Strategic Marketing Management: Theory and Practice* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019).
20. The view of customer value creation as a process of managing attractiveness, awareness, and availability is a streamlined version of the 4-A framework that delineates acceptability, affordability, accessibility, and awareness as the key sources of customer value. See Jagdish Sheth and Rajendra Sisodia, *The 4 A's of Marketing: Creating Value for Customer, Company and Society* (New York: Routledge, 1012).
21. This section is largely based on Alexander Chernev, *Strategic Marketing Management: Theory and Practice* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019).
22. John Elkington, "Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business," *Environmental Quality Management* 8, no. 1 (1998): pp. 37–51; John Elkington, "25 Years Ago I Coined the Phrase 'Triple Bottom Line.' Here's Why It's Time to Rethink It," *Harvard Business Review*, June 25, 2018.
23. https://www.unilever.com/sustainable-living/our-approach-to-reporting/our-metrics, accessed 11/23/2020.
24. For other examples, see Neil Bendle, Paul Farris, Phillip Pfeifer, David Reibstein, *Marketing Metrics* 4th edition (Upper Saddle River, NJ: Pearson FT Press, 2020).
25. This section is largely based on Alexander Chernev, *Strategic Marketing Management: Theory and Practice* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019).
26. This section is largely based on Alexander Chernev, *Strategic Marketing Management: Theory and Practice* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019).
27. This section is largely based on Alexander Chernev, *The Marketing Plan Handbook,* 6th ed. (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2020).
28. This marketing spotlight is largely derived from the following sources: John Gapper, "Google's Android Tactics Are Microsoft Light," *FT.com*, April 20, 2016; Jack Nicas and Jay Greene, "Google, a Cloud-Computing Upstart, Seeks Credibility" *Wall Street Journal*, March 8, 2017; Miguel Helft, "Google Introduces Impressive Array of New Hardware: Phones, Speakers, Earbuds,

Cameras, and More," *Forbes,* October 4, 2017; Jack Nicas, "Google's New Products Reflect Push into Machine Learning," *Wall Street Journal*, May 19, 2016; Jack Nicas, "Google Sees Ad Growth But Earns Less for Each Click," *Wall Street Journal,* July 25, 2017; https://www.google.com/about, accessed 11/23/2020.

29. This marketing spotlight is largely derived from the following sources: Tony Hsieh, *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose* (New York: Grand Central Publishing, 2010); Sujan Patel, "10 Examples of Companies with Fantastic Cultures," *Entrepreneur*, August 06, 2015; Susan Heathfield, "Find Out the Ways That Zappos Reinforces Its Company Culture," *The Balance*, May 7, 2018; Tony Hsieh, "How I Did It: Zappos's CEO on Going to Extremes for Customers," *Harvard Business Review*, August 01, 2014; https://www.zappos.com/about, accessed 11/23/2020.

Capítulo 3

1. Ben Crair, "This Multibillion-Dollar Corporation Is Controlled by a Penniless Yoga Superstar," *Bloomberg Businessweek*, March 15, 2018. Robert Worth, "The Billionaire Yogi Behind Modi's Rise," *New York Times*, July 26, 2018; Omair Ahmad, "Interview: The Many, Many Things We Don't Know about Baba Ramdev," *The Wire*, October 3, 2018.
2. Michael R. Solomon, *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being,* 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2013).
3. Katherine N. Lemon and Peter C. Verhoef, "Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey," *Journal of Marketing* 80, no. 6 (2016), pp. 69–96.
4. G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (New York: McGraw-Hill, 1997).
5. Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior,* 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010).
6. V. Kumar and Anita Pansari, "National Culture, Economy, and Customer Lifetime Value: Assessing the Relative Impact of the Drivers of Customer Lifetime Value for a Global Retailer," *Journal of International Marketing* 24, no. 1 (March 2016) pp. 1–21; Daniel G. Goldstein, Hal E. Hershfield, and Shlomo Benartzi, "The Illusion of Wealth and Its Reversal," *Journal of Marketing Research* 53, no. 5 (2016), pp. 804–813.
7. Delphine Dion and Stéphane Borraz, "Managing Status: How Luxury Brands Shape Class Subjectivities in the Service Encounter," *Journal of Marketing* 81, no. 5 (2017), pp. 67–85.
8. Andrea Novais, "Social Classes in Brazil," *The Brazil Business*, October 7, 2011; Edison Bertoncelo, "Social Classes in Brazil: Time, Trajectory and Immaterial Inheritance," *The Sociological Review*, May 1, 2015.
9. Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior,* 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010).
10. Michael Trusov, Anand Bodapati, and Randolph E. Bucklin, "Determining Influential Users in Internet Social Networks," *Journal of Marketing Research* 47 (August 2010), pp. 643–58.
11. Elizabeth S. Moore, William L. Wilkie, and Richard J. Lutz, "Passing the Torch: Intergenerational Influences as a Source of Brand Equity," *Journal of Marketing* 66 (April 2002), pp. 17–37.
12. Kay M. Palan and Robert E. Wilkes, "Adolescent-Parent Interaction in Family Decision Making," *Journal of Consumer Research* 24 (March 1997), pp. 159–69; Sharon E. Beatty and Salil Talpade, "Adolescent Influence in Family Decision Making: A Replication with Extension," *Journal of Consumer Research* 21 (September 1994), pp. 332–41.
13. Scott I. Rick, Deborah A. Small, and Eli J. Finkel, "Fatal (Fiscal) Attraction: Spendthrifts and Tightwads in Marriage," *Journal of Marketing Research* 48 (April 2011), pp. 228–37.
14. Valentyna Melnyk, Stijn M. J. van Osselaer, and Tammo H. A. Bijmolt, "Are Women More Loyal Customers Than Men? Gender Differences in Loyalty to Firms and Individual Service Providers," *Journal of Marketing* 73 (July 2009), pp. 82–96.
15. ypulse.com/post/view/5-stats-on-millennials-teens-social-media1, accessed 1/27/2021.
16. Rex Y. Du and Wagner A. Kamakura, "Household Life Cycles and Lifestyles in the United States," *Journal of Marketing Research* 48 (February 2006), pp. 121–32.
17. Brooks Barnes, "Disney Looking into Cradle for Customers," *New York Times*, February 6, 2011; Lisa Yorgey Lester, "Expectant Parents: Tap into the Baby Boom," *Target Marketing* (September 2008); Melanie Linder and Lisa LaMotta, "How to Market to the Modern Mom," *Forbes*, January 8, 2009.
18. Zack Burgess, "An Overall Success: After 125 years, Carhartt Rolls Up Its Sleeves for the Future," *Crain's Detroit*, June 22, 2014.
19. Harold H. Kassarjian and Mary Jane Sheffet, "Personality and Consumer Behavior: An Update," Harold H. Kassarjian and Thomas S. Robertson, eds., *Perspectives in Consumer Behavior* (Glenview, IL: Scott Foresman, 1981), pp. 160–80.

20. Lucia Malär, Harley Krohmer, Wayne D. Hoyer, and Bettina Nyffenegger, "Emotional Brand Attachment and Brand Personality: The Relative Importance of the Actual and the Ideal Self," *Journal of Marketing* 75 (July 2011), pp. 35–52; Eugina Leung, Gabriele Paolacci, and Stefano Puntoni, "Man versus Machine: Resisting Automation in Identity-Based Consumer Behavior," *Journal of Marketing Research* 55, no. 6 (2018), pp. 818–831.
21. Timothy R. Graeff, "Image Congruence Effects on Product Evaluations: The Role of Self-Monitoring and Public/Private Consumption," *Psychology & Marketing* 13 (August 1996), pp. 481–99.
22. Jennifer L. Aaker, "The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion," *Journal of Marketing Research* 36 (February 1999), pp. 45–57; Monika Lisjak, Andrea Bonezzi, Soo Kim, and Derek D. Rucker, "Perils of Compensatory Consumption: Within-Domain Compensation Undermines Subsequent Self-Regulation," *Journal of Consumer Research* 41, no. 5 (2015), pp. 1186–1203.
23. www.smartertravel.com/best-boutique-hotel-chains-2017/; www.jdvhotels.com/awards-and-accolades, accessed 1/27/2021.
24. Alexander Chernev, Ryan Hamilton, and David Gal, "Competing for Consumer Identity: Limits to Self-Expression and the Perils of Lifestyle Branding," *Journal of Marketing* 75, no. 3 (2011): pp. 66–82.
25. Kavita Daswani, "Multitasking BB Skin Creams Becoming Popular in U.S.," *Los Angeles Times*, July 15, 2012.
26. Anne D'Innocenzio, "Frugal Times: Hamburger Helper, Kool-Aid in Advertising Limelight," Associated Press, *Seattle Times*, April 29, 2009; Julie Jargon, "Velveeta Shows Its Sizzle against Hamburger Helper," *Wall Street Journal*, December 29, 2011; www.marketplace.org/2013/07/15/business/hamburger-helper-gets-new-name.
27. Abraham Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1954), pp. 80–106. For an interesting business application, see Chip Conley, *Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow* (San Francisco: Jossey Bass 2007).
28. Nikolaus Franke, Peter Keinz, and Christoph J. Steger, "Testing the Value of Customization: When Do Customers Really Prefer Products Tailored to Their Preferences?" *Journal of Marketing* 73 (September 2009), pp. 103–21; Aner Sela, Jonah Berger, and Joshua Kim, "How Self-Control Shapes the Meaning of Choice," *Journal of Consumer Research* 44, no. 4 (2017), pp. 724–37.
29. Margaret C. Campbell and Caleb Warren, "The Progress Bias in Goal Pursuit: When One Step Forward Seems Larger than One Step Back," *Journal of Consumer Research* 41, no. 5 (2015), pp. 1316–31.
30. Neil Stevenson, "Need Feedback? Here's 5 Ways to Reinvent the Focus Group," *Ideo*, June 6, 2016.
31. Clotaire Rapaille, "Marketing to the Reptilian Brain," *Forbes,* July 3, 2006; Clotaire Rapaille, *The Culture Code* (New York: Broadway Books, 2007); Douglas Gantebein, "How Boeing Put the Dream in Dreamliner," *Air and Space* (September 2007); Tom Otley, "The Boeing Dreamliner: A Sneak Preview," *Business Traveller*, June 3, 2009.
32. www.nbcnews.com/id/38164372/ns/business-autos/t/chryslers-pt-cruiser-hits-end-road/#.W-x7Q-JMEt, accessed 12/17/2020; www.quirks.com/articles/chrysler-dug-deep-with-archetype-research-to-shape-its-pt-cruiser.
33. Bernard Berelson and Gary A. Steiner, *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1964), p. 88.
34. University of Florida's Chris Janiszewski has conducted fascinating research looking at preconscious processing effects. See Chris Janiszewski, "Preattentive Mere Exposure Effects," *Journal of Consumer Research* 20 (December 1993), pp. 376–92, as well as some of his earlier and subsequent research. For more foundational perspectives, see also John A. Bargh and Tanya L. Chartrand, "The Unbearable Automaticity of Being," *American Psychologist* 54 (1999), pp. 462–79; and Gráinne M. Fitzsimons, Tanya L. Chartrand, and Gavan J. Fitzsimons, "Automatic Effects of Brand Exposure on Motivated Behavior: How Apple Makes You 'Think Different,'" *Journal of Consumer Research* 35 (June 2008), pp. 21–35, as well as the research programs of both authors.
35. See Timothy E. Moore, "Subliminal Advertising: What You See Is What You Get," *Journal of Marketing* 46 (Spring 1982), pp. 38–47 for an early classic discussion; and Andrew B. Aylesworth, Ronald C. Goodstein, and Ajay Kalra, "Effect of Archetypal Embeds on Feelings: An Indirect Route to Affecting Attitudes?" *Journal of Advertising* 28 (Fall 1999), pp. 73–81 for additional discussion.
36. Ross Pomeroy, "The Legendary Study That Embarrassed Wine Experts across the Globe," *RealClear*, August 18, 2014.
37. Jack Neff, "Creativity Marks This Spot: K-C Thrives in Tiny Neenah," *Advertising Age*, June 6, 2011; "U by Kotex Creates a Social Movement," *Adweek*, November 22, 2011.
38. Jonah Berger and Katherine L. Milkman, "What Makes Online Content Viral?" *Journal of Marketing Research* 49 (April 2012), pp. 192–205.
39. Scott Berinato, "The Demographics of Cool," *Harvard Business Review* (December 2011), pp. 136–37; Steve Stoute, *The Tanning of*

America: How Hip-Hop Created a Culture That Rewrote the Rules of the New Economy (New York: Gotham, 2012).

40. Katherine Halek, "Retro Marketing Tactics That Work Better Than Ever," *Relevance* (May 2014).

41. Vladas Griskevicius, Noah Goldstein, Chad Mortensen, Jill Sundie, Robert Cialdini, and Douglas Kenrick, "Fear and Loving in Las Vegas: Evolution, Emotion, and Persuasion," *Journal of Marketing Research* 46, no. 3 (2009), pp. 384–95.

42. Deborah Small and Nicole M. Verrochi, "The Face of Need: Facial Emotion Expression on Charity Advertisements," *Journal of Marketing Research* 46, no. 6 (2009), pp. 777–87.

43. For additional discussion, see John G. Lynch Jr. and Thomas K. Srull, "Memory and Attentional Factors in Consumer Choice: Concepts and Research Methods," *Journal of Consumer Research* 9 (June 1982), pp. 18–36; and Joseph W. Alba, J. Wesley Hutchinson, and John G. Lynch Jr., "Memory and Decision Making," in Harold H. Kassarjian and Thomas S. Robertson, eds., *Handbook of Consumer Theory and Research* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992), pp. 1–49.

44. Jonah Berger and Eric M. Schwartz, "What Drives Immediate and Ongoing Word of Mouth?" *Journal of Marketing Research* 48 (October 2011), pp. 869–80.

45. Based in part on Figure 1.7 from George Belch and Michael Belch, *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, 8th ed. (Homewood, IL: Irwin, 2009).

46. Marketing scholars have developed several models of the consumer buying process through the years. See Mary Frances Luce, James R. Bettman, and John W. Payne, *Emotional Decisions: Tradeoff Difficulty and Coping in Consumer Choice* (Chicago: University of Chicago Press, 2001); James F. Engel, Roger D. Blackwell, and Paul W. Miniard, *Consumer Behavior,* 8th ed. (Fort Worth, TX: Dryden, 1994); and John A. Howard and Jagdish N. Sheth, *The Theory of Buyer Behavior* (New York: John Wiley & Sons, 1969).

47. David Court, Dave Elzinga, Susan Mulder, and Ole Jorgen Vetvik, "The Consumer Decision Journey," *McKinsey Quarterly* 3, no. 3 (2009), pp. 96–107.

48. Geoffrey Precourt, "How Unilever Uses Online Data to Map the Path to Purchase," www.warc.com (April 2012).

49. Janet Schwartz, Mary Frances Luce, and Dan Ariely, "Are Consumers Too Trusting? The Effects of Relationships with Expert Advisers," *Journal of Marketing Research* 48 (Special Issue 2011), pp. S163–S174.

50. Min Ding, John R. Hauser, Songting Dong, Daria Dzyabura, Zhilin Yang, Chenting Su, and Steven Gaskin, "Unstructured Direct Elicitation of Decision Rules," *Journal of Marketing Research* 48 (February 2011), pp. 116–27; Michaela Draganska and Daniel Klapper, "Choice Set Heterogeneity and the Role of Advertising: An Analysis with Micro and Macro Data," *Journal of Marketing Research* 48 (August 2011), pp. 653–69; John R. Hauser, Olivier Toubia, Theodoros Evgeniou, Rene Befurt, and Daria Dzyabura, "Disjunctions of Conjunctions, Cognitive Simplicity and Consideration Sets," *Journal of Marketing Research* 47 (June 2010), pp. 485–96; Erjen Van Nierop, Bart Bronnenberg, Richard Paap, Michel Wedel, and Philip Hans Franses, "Retrieving Unobserved Consideration Sets from Household Panel Data," *Journal of Marketing Research* 47 (February 2010), pp. 63–74. For some behavioral perspectives, see Jeffrey R. Parker and Rom Y. Schrift, "Rejectable Choice Sets: How Seemingly Irrelevant No-Choice Options Affect Consumer Decision Processes," *Journal of Marketing Research* 48 (October 2011), pp. 840–54.

51. Benedict G. C. Dellaert and Gerald Häubl, "Searching in Choice Mode: Consumer Decision Processes in Product Search with Recommendations," *Journal of Marketing Research* 49 (April 2012), pp. 277–88. See also Jun B. Kim, Paulo Albuquerque, and Bart J. Bronnenberg, "Mapping Online Consumer Search," *Journal of Marketing Research* 48 (February 2011), pp. 13–27.

52. Robert E. Smith and William R. Swinyard, "Attitude-Behavior Consistency: The Impact of Product Trial versus Advertising," *Journal of Marketing Research* (1983), pp. 257–67.

53. Paul E. Green and Yoram Wind, *Multiattribute Decisions in Marketing: A Measurement Approach* (Hinsdale, IL: Dryden, 1973), chapter 2; Richard J. Lutz, "The Role of Attitude Theory in Marketing," in H. Kassarjian and T. Robertson, eds., *Perspectives in Consumer Behavior* (Lebanon, IN: Scott Foresman, 1981), pp. 317–39.

54. This expectancy-value model was originally developed by Martin Fishbein, "Attitudes and Prediction of Behavior," in Martin Fishbein, ed., *Readings in Attitude Theory and Measurement* (New York: John Wiley & Sons, 1967), pp. 477–92; for a critical review, see Paul W. Miniard and Joel B. Cohen, "An Examination of the Fishbein-Ajzen Behavioral-Intentions Model's Concepts and Measures," *Journal of Experimental Social Psychology* (May 1981), pp. 309–39.

55. Michael R. Solomon, *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being,* 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: *Prentice Hall*, 2013).

56. Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011); Meng Zhu, Yang Yang, and Christopher K Hsee, "The Mere Urgency Effect," *Journal of Consumer Research* 45, no. 3 (2018), pp. 673–90; Bart De Langhe and Stefano Puntoni, "Productivity Metrics and Consumers' Misunderstanding of Time Savings," *Journal of Marketing Research* 53, no. 3 (2016), pp. 396–406; Aaron M. Garvey, Margaret G. Meloy, and Baba Shiv, "The Jilting Effect: Antecedents, Mechanisms, and Consequences for Preference," *Journal of Marketing Research* 54, no. 5 (2017), pp. 785–98.
57. Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein, *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness* (New York: Penguin, 2009); Michael Krauss, "A Nudge in the Right Direction," *Marketing News*, March 30, 2009, p. 20.
58. Richard E. Petty, *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change* (New York: Springer-Verlag, 1986); Richard E. Petty and John T. Cacioppo, *Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches* (New York: McGraw-Hill, 1981).
59. Martin Fishbein, "Attitudes and Prediction of Behavior," in M. Fishbein, ed., *Readings in Attitude Theory and Measurement* (New York: John Wiley & Sons, 1967), pp. 477–92.
60. For an examination of the use of *Consumer Reports*, see Uri Simonsohn, "Lessons from an 'Oops' at *Consumer Reports*: Consumers Follow Experts and Ignore Invalid Information," *Journal of Marketing Research* 48 (February 2011), pp. 1–12.
61. Margaret C. Campbell and Ronald C. Goodstein, "The Moderating Effect of Perceived Risk on Consumers' Evaluations of Product Incongruity: Preference for the Norm," *Journal of Consumer Research* 28 (December 2001), pp. 439–49; James R. Bettman, "Perceived Risk and Its Components: A Model and Empirical Test," *Journal of Marketing Research* 10 (May 1973); Bowen Ruan, Christopher K. Hsee, and Zoe Y. Lu, "The Teasing Effect: An Underappreciated Benefit of Creating and Resolving an Uncertainty," *Journal of Marketing Research* 55, no. 4 (2018), pp. 556–70.
62. Yangjie Gu, Simona Botti, and David Faro, "Seeking and Avoiding Choice Closure to Enhance Outcome Satisfaction," *Journal of Consumer Research* 45, no. 4 (2018), pp. 792–809.
63. Richard L. Oliver, "Customer Satisfaction Research," in Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 569–87.
64. Albert O. Hirschman, *Exit, Voice, and Loyalty* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970).
65. John D. Cripps, "Heuristics and Biases in Timing the Replacement of Durable Products," *Journal of Consumer Research* 21 (September 1994), pp. 304–18.
66. Marketing Insight sources: Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (Farrar, Straus and Giroux, 2011); James Bettman, Mary Frances Luce, and John Payne, "Constructive Consumer Choice Processes," *Journal of Consumer Research* 25 (December 1998), pp. 187–217; Itamar Simonson, "Getting Closer to Your Customers by Understanding How They Make Choices," *California Management Review* 35 (Summer 1993), pp. 68–84; Richard Thaler, "Mental Accounting and Consumer Choice," *Marketing Science* 4 (Summer 1985), pp. 199–214; Richard Thaler and Cass Sunstein, *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness* (Yale University Press, 2008); Dan Ariely, *Predictably Irrational* (New York, NY: HarperCollins Publishers, 2008).
67. Marketing Spotlight sources: Leonard L. Berry and Kent D. Seltman, *Management Lessons from Mayo Clinic* (New York: McGraw-Hill, 2008); Leonard L. Berry, "Leadership Lessons from Mayo Clinic," *Organizational Dynamics* 33 (August 2004), pp. 228–42; Leonard L. Berry and Neeli Bendapudi, "Clueing in Customers," *Harvard Business Review* (February 2003), pp. 100–106; Max Nissen, "Mayo Clinic CEO: Here's Why We've Been the Leading Brand in Medicine for 100 Years," *Business Insider,* February 23, 2013; Jack Nicas, "Mayo Clinic's Upmarket Move," *Wall Street Journal,* April 22, 2013; Ron Winslow, "Mayo Clinic's Unusual Challenge: Overhaul a Business That's Working," *Wall Street Journal*, June 2, 2017; www.mayoclinic.org, accessed 1/26/2021.
68. Marketing Spotlight sources: Mark Johnson and Joe Sinfield, "Focusing on Consumer Needs Is Not Enough," *Advertising Age,* April 28, 2008; Sarah Needleman, "How I Built It: For Intuit Co-Founder, the Numbers Add Up," *Wall Street Journal,* August 18, 2011, p. B.4; Rachel Emma Silverman, "Companies Change Their Way of Thinking," *Wall Street Journal,* June 7, 2012; Geoff Colvin, "How Intuit Reinvents Itself," *Fortune*, October 20, 2017; Brad Smith, "Intuit's CEO on Building a Design-Driven Company," *Harvard Business Review*, January–February 2015; www.intuit.com/company, accessed 1/26/2021.

Capítulo 4

1. www.caterpillar.com/en/company.html, accessed 10/23/2020.
2. For a comprehensive review of the topic, see James C. Anderson and James A. Narus, *Business*

Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009); and Gary L. Lilien and Rajdeep Grewal, eds., *Handbook of Business-to-Business Marketing* (Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2012).

3. Frederick E. Webster Jr. and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 2. For a review of some academic literature on the topic, see Håkan Håkansson and Ivan Snehota, "Marketing in Business Markets," in Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage Publications, 2002), pp. 513–26; Mark Glynn and Arch Woodside, eds., *Business-to-Business Brand Management: Theory, Research, and Executive Case Study Exercises in Advances in Business Marketing & Purchasing* series, volume 15 (Bingley, UK: Emerald Group Publishing, 2009).
4. www.shoeguide.org/Shoe_Anatomy, accessed 1/27/2021.
5. Philip Kotler and Waldemar Pfoertsch, *B2B Brand Management* (Berlin, Germany: Springer, 2006).
6. Fred Wiersema, "The B2B Agenda: The Current State of B2B Marketing and a Look Ahead," *Institute for the Study of Business Markets*; http://isbm.smeal.psu.edu, accessed February 20, 2014.
7. Susan Avery, "PPG Honors Seven Excellent Suppliers," *Purchasing* 135 (November 2, 2006), p. 36; www.ppg.com, July 11, 2012.
8. Patrick J. Robinson, Charles W. Faris, and Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing* (Boston: Allyn & Bacon, 1967).
9. Michele D. Bunn, "Taxonomy of Buying Decision Approaches," *Journal of Marketing* 57 (January 1993), pp. 38–56.
10. Jeffrey E. Lewin and Naveen Donthu, "The Influence of Purchase Situation on Buying Center Structure and Involvement: A Select Meta-Analysis of Organizational Buying Behavior Research," *Journal of Business Research* 58 (October 2005), pp. 1381–90; R. Venkatesh and Ajay K. Kohli, "Influence Strategies in Buying Centers," *Journal of Marketing* 59 (October 1995), pp. 71–82.
11. Frederic E. Webster and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 6.
12. James C. Anderson and James A. Narus, *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009); Frederick E. Webster Jr. and Yoram Wind, "A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior," *Journal of Marketing* 36 (April 1972), pp. 12–19.
13. "Case Studies: Rio Tinto," *Quadrem*, www.quadrem.com, February 6, 2010, https://www.riotinto.com/about, accessed 10/23/2020.
14. https://docplayer.net/11658050-Sap-executive-insight-best-practices-of-the-best-run-sales-organizations-sales-opportunity-blueprinting.html; https://www.medline.com/pages/about-us/, https://www.riotinto.com/about, accessed 10/23/2020.
15. Frederick E. Webster Jr. and Kevin Lane Keller, "A Roadmap for Branding in Industrial Markets," *Journal of Brand Management* 11 (May 2004), pp. 388–402.
16. Scott Ward and Frederick E. Webster Jr., "Organizational Buying Behavior," in Tom Robertson and Hal Kassarjian, eds., *Handbook of Consumer Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991), chapter 12, pp. 419–58.
17. Bob Donath, "Emotions Play Key Role in Biz Brand Appeal," *Marketing News*, June 1, 2006, p. 7.
18. Frederic E. Webster and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 6.
19. James C. Anderson and Marc Wouters, "What You Can Learn from Your Customer's Customer," *MIT Sloan Management Review*, Winter 2013, pp. 75–82, https://www.xsens.com/about-us, accessed 10/23/2020.
20. Patrick J. Robinson, Charles W. Faris, and Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing* (Boston, MA: Allyn & Bacon, 1967).
21. Nicole Skibola, "CEMEX Blazes the Social Innovation Trail," *Forbes*, November 12, 2010.
22. Ritchie Bros Auctioneers, www.rbauction.com, accessed 10/23/2020.
23. James C. Anderson, James A. Narus, and Wouter van Rossum, "Customer Value Proposition in Business Markets," *Harvard Business Review* (March 2006), pp. 2–10; James C. Anderson, "From Understanding to Managing Customer Value in Business Markets," in H. Håkansson, D. Harrison, and A. Waluszewski, eds., *Rethinking Marketing: New Marketing Tools* (London: John Wiley & Sons, 2004), pp. 137–59.
24. Daniel J. Flint, Robert B. Woodruff, and Sarah Fisher Gardial, "Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context," *Journal of Marketing* 66 (October 2002), pp. 102–17.
25. "Case Study: Automotive Vendor Managed Inventory, *Plexco* (Australia)," www.marciajedd.com, accessed 1/27/2021.
26. Emma K. Macdonald, Michael Kleinaltenkamp, and Hugh N. Wilson, "How Business Customers Judge Solutions: Solution Quality and Value

in Use." *Journal of Marketing* 80, no. 3 (2016), pp. 96–120.

27. "Per Ardua," *The Economist*, February 5, 2011; "Rolls-Royce Celebrates 50th Anniversary of Power by the Hour," October 30, 2012, www.rolls-royce.com, accessed 1/27/2021.
28. https://new.abb.com, accessed 11/23/2020.
29. www.emerson.com/en-us/about-us/company-history, accessed 1/27/2021.
30. www.sas.com, accessed 11/23/2020.
31. Ruth N. Bolton and Matthew B. Myers, "Price-Based Global Market Segmentation for Services," *Journal of Marketing* 67 (July 2003), pp. 108–28.
32. Wolfgang Ulaga and Werner Reinartz, "Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully," *Journal of Marketing* 75 (November 2011), pp. 5–23.
33. Wolfgang Ulaga and Andreas Eggert, "Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status," *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 119–36.
34. Nirmalya Kumar, *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).
35. See www.lincolnelectric.com/en-us, accessed February 6, 2019; William Atkinson, "Now That's Value Added," *Purchasing*, December 11, 2003, p. 26; James A. Narus and James C. Anderson, "Turn Your Industrial Distributors into Partners," *Harvard Business Review* (March–April 1986), pp. 66–71.
36. Irwin P. Levin and Richard D. Johnson, "Estimating Price–Quality Tradeoffs Using Comparative Judgments," *Journal of Consumer Research* 11 (June 1984), pp. 593–600. Customer-perceived value can be measured as a difference or as a ratio. If total customer value is $20,000 and total customer cost is $16,000, then the customer-perceived value is $4,000 (measured as a difference) or 1.25 (measured as a ratio). Ratios that are used to compare offers are often called *value–price ratios*.
37. Kihyun Hannah Kim and V. Kumar, "The Relative Influence of Economic and Relational Direct Marketing Communications on Buying Behavior in Business-to-Business Markets," *Journal of Marketing Research* 55, no. 1 (2018), pp. 48–68.
38. Elisabeth Sullivan, "A Worthwhile Investment," *Marketing News*, December 30, 2009, p. 10.
39. Elisabeth Sullivan, "One to One," *Marketing News*, May 15, 2009, pp. 10–12.
40. Christine Birkner, "10 Minutes with Kirsten Watson," *Marketing News*, January 2013, pp. 52–58.
41. Manpreet Gill, Shrihari Sridhar, and Rajdeep Grewal, "Return on Engagement Initiatives: A Study of a Business-to-Business Mobile App," *Journal of Marketing* 81, no. 4 (2017), pp. 45–66.
42. Christine Birkner, "Success by Association," *Marketing News*, April 30, 2012, pp. 14–18; Geoffrey Precourt, "How Xerox Tapped Unlikely B2B Emotions," *Advertising Week* (September 2009).
43. For foundational material, see Lloyd M. Rinehart, James A. Eckert, Robert B. Handfield, Thomas J. Page Jr., and Thomas Atkin, "An Assessment of Buyer–Seller Relationships," *Journal of Business Logistics* 25 (2004), pp. 25–62; F. Robert Dwyer, Paul Schurr, and Sejo Oh, "Developing Buyer–Supplier Relationships," *Journal of Marketing* 51 (April 1987), pp. 11–28. For an important caveat, see Christopher P. Blocker, Mark B. Houston, and Daniel J. Flint, "Unpacking What a 'Relationship' Means to Commercial Buyers: How the Relationship Metaphor Creates Tension and Obscures Experience," *Journal of Consumer Research* 38 (February 2012), pp. 886–908.
44. Arnt Buvik and George John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?" *Journal of Marketing* 64 (October 2000), pp. 52–64.
45. Das Narayandas, "Building Loyalty in Business Markets," *Harvard Business Review* (September 2005), pp. 131–39; V. Kumar, S. Sriram, Anita Luo, and Pradeep K. Chintagunta, "Assessing the Effect of Marketing Investments in a Business Marketing Context," *Marketing Science* 30 (September–October 2011), pp. 924–40; Anita Luo and V. Kumar, "Recovering Hidden Buyer–Seller Relationship States to Measure the Return on Marketing Investment in Business-to-Business Markets," *Journal of Marketing Research* 50 (February 2013), pp. 143–60.
46. Das Narayandas and V. Kasturi Rangan, "Building and Sustaining Buyer–Seller Relationships in Mature Industrial Markets," *Journal of Marketing* 68 (July 2004), pp. 63–77; D. Eric Boyd and P. K. Kannan. "(When) Does Third-Party Recognition for Design Excellence Affect Financial Performance in Business-to-Business Markets?" *Journal of Marketing* 82, no. 3 (2018), pp. 108–23.
47. Joseph P. Cannon and William D. Perreault Jr., "Buyer–Seller Relationships in Business Markets," *Journal of Marketing Research* 36 (November 1999), pp. 439–60; Doug J. Chung and Das Narayandas, "Incentives versus Reciprocity: Insights from a Field Experiment," *Journal of Marketing Research* 54, no. 4 (2017), pp. 511–524.
48. Jan B. Heide and Kenneth H. Wahne, "Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: A

Conceptual Framework and Research Agenda," *Journal of Marketing* 70 (July 2006), pp. 90–103.

49. Joseph P. Cannon and William D. Perreault Jr., "Buyer–Seller Relationships in Business Markets," *Journal of Marketing Research* 36 (November 1999), pp. 439–60.

50. Thomas G. Noordewier, George John, and John R. Nevin, "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer–Vendor Arrangements," *Journal of Marketing* 54 (October 1990), pp. 80–93; Arnt Buvik and George John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?" *Journal of Marketing* 64, no. 4 (October 2000), pp. 52–64.

51. Robert W. Palmatier, Rajiv P. Dant, Dhruv Grewal, and Kenneth R. Evans, "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 136–53; Jean L. Johnson, Ravipreet S. Sohli, and Rajdeep Grewal, "The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering," *Journal of Marketing* 68 (July 2004), pp. 21–36; Fred Selnes and James Sallis, "Promoting Relationship Learning," *Journal of Marketing* 67 (July 2003), pp. 80–95.

52. Kevin Lane Keller and David A. Aaker, "Corporate-Level Marketing: The Impact of Credibility on a Company's Brand Extensions," *Corporate Reputation Review* 1 (August 1998), pp. 356–78; Robert M. Morgan and Shelby D. Hunt, "The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing* 58, no. 3 (July 1994), pp. 20–38; Christine Moorman, Rohit Deshpande, and Gerald Zaltman, "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships," *Journal of Marketing* 57 (January 1993), pp. 81–101; Glen Urban, "Where Are You Positioned on the Trust Dimensions?" in *Don't Just Relate—Advocate: A Blueprint for Profit in the Era of Customer Power* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education/Wharton School Publishers, 2005).

53. Corine S. Noordhoff, Kyriakos Kyriakopoulos, Christine Moorman, Pieter Pauwels, and Benedict G. C. Dellaert, "The Bright Side and Dark Side of Embedded Ties in Business-to-Business Innovation," *Journal of Marketing* 75 (September 2011), pp. 34–52.

54. Akesel I. Rokkan, Jan B. Heide, and Kenneth H. Wathne, "Specific Investment in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects," *Journal of Marketing Research* 40 (May 2003), pp. 210–24.

55. Kenneth H. Wathne and Jan B. Heide, "Relationship Governance in a Supply Chain Network," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 73–89; Douglas Bowman and Das Narayandas, "Linking Customer Management Effort to Customer Profitability in Business Markets," *Journal of Marketing Research* 61 (November 2004), pp. 433–47; Mrinal Ghosh and George John, "Governance Value Analysis and Marketing Strategy," *Journal of Marketing* 63 (Special Issue, 1999), pp. 131–45.

56. Kenneth H. Wathne and Jan B. Heide, "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions," *Journal of Marketing* 64 (October 2000), pp. 36–51.

57. Mark Vandenbosch and Stephen Sapp, "Opportunism Knocks," *MIT Sloan Management Review*, 52 (Fall, 2010), pp. 17–19.

58. Mark B. Houston and Shane A. Johnson, "Buyer–Supplier Contracts versus Joint Ventures: Determinants and Consequences of Transaction Structure," *Journal of Marketing Research* 37 (February 2000), pp. 1–15.

59. Aksel I. Rokkan, Jan B. Heide, and Kenneth H. Wathne, "Specific Investment in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects," *Journal of Marketing Research* 40 (May 2003), pp. 210–24.

60. Paul King, "Purchasing: Keener Competition Requires Thinking outside the Box," *Nation's Restaurant News*, August 18, 2003, p. 87; www.aramark.com/about-us, accessed 1/25/2021.

61. Marketing Spotlight sources: "The World's Greatest Bazaar," *The Economist*, March 23, 2013; Leanna Kelly, "What Is Alibaba? What You Need to Know about the World's Largest B2B Ecommerce Marketplace," *CPC Strategy*, October 9, 2017; Hendrik Laubscher, "Alibaba's A100 Showcases It as a Platform Company," *Forbes*, January 11, 2019; www.alibaba.com, accessed 11/23/2020.

62. Marketing Spotlight sources: Mi Ji, Jee Eun Lee, W. Chan Kim, and Renee Mauborgne, "Salesforce.com: Creating a Blue Ocean in the B2B Space," *Blue Ocean Strategy Institute* No. 313-019-1, Fontainebleau, France: *ECCH*, 2013; Gallagher, Dan, "Salesforce Grows the Old-Fashioned Way," *Wall Street Journal*, May 29, 2018; David Gelles, "Marc Benioff of Salesforce: 'Are We Not All Connected?'" *New York Times*, June 15, 2018; www.salesforce.com/company/about-us, accessed 11/23/2020.

Capítulo 5

1. George Foster and Sandy Plunkett, "Executive Cases: Interviews with Senior Executives of Early-Stage Companies," *World Economic Forum*; Ron Miller, "Analysts Weighing in on $8B SAP-Qualtrics Deal Don't See a Game Changer," *Tech Crunch* (November 2018); Stephanie Nicola and

Joyce Koh, "Germany's SAP to Buy Qualtrics for $8 Billion in Cash," *Bloomberg Businessweek*, November 11, 2018; Jay Greene and Rolf Winkler, "SAP to Buy Market-Analytics Startup Qualtrics for $8 Billion," *Wall Street Journal*, November 11, 2018; Matt Weinberger, "Qualtrics Is Going Public Less than 2 Years after SAP Bought the Utah-Based Cloud Software Company for $8 Billion," *Business Insider*, July 26, 2020; https://www.qualtrics.com/about, accessed 11/24/2020.

2. Jessica Shambora, "Wanted: Fearless Marketing Execs," *Fortune*, August 15, 2011, p. 27.
3. Ellen Byron, "Wash Away Bad Hair Days," *Wall Street Journal*, June 30, 2010.
4. Natalie Zmuda, "Tropicana Line's Sales Plunge 20% Post-Rebranding," *Advertising Age*, April 2, 2009.
5. Adapted from Arthur Shapiro, "Let's Redefine Market Research," *Brandweek*, June 21, 2004, p. 20; Kevin Ohannessian, "Star Wars: Thirty Years of Success," *Fast Company*, May 29, 2007.
6. www.pgcareers.com/career-areas, accessed 1/27/2021.
7. Stephanie L. Gruner, "Spies Like Us," *Inc*., August 1, 1998; Darren Dahl, "10 Tips on How to Research Your Competition," *Inc*., May 11, 2011.
8. Brad Smith, "Figure Out the Customer," *Bloomberg BusinessWeek*, April 12, 2012.
9. Ned Levi, "What's the Future for U.S. Airline Inflight Entertainment?" www.consumertraveler.com, April 9, 2012.
10. Fiona Blades, "Real-Time Experience Tracking Gets Closer to the Truth," *International Journal of Market Research* 54, no. 2 (2012), pp. 283–85; Emma K. Macdonald, Hugh N. Wilson, and Umut Konus, "Better Consumer Insight—in Real Time," *Harvard Business Review* (September 2012), pp. 102–08.
11. Ashley Lutz and Matt Townsend, "Big Brother Has Arrived at a Store Near You, *Bloomberg Businessweek*, December 19, 2011.
12. For a detailed review of some relevant academic work, see Eric J. Arnould and Amber Epp, "Deep Engagement with Consumer Experience," in Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006). For a range of academic discussion, see the following special issue: "Can Ethnography Uncover Richer Consumer Insights?" *Journal of Advertising Research* 46 (September 2006). For some practical tips, see Richard Durante and Michael Feehan, "Leverage Ethnography to Improve Strategic Decision Making," *Marketing Research* (Winter 2005).
13. Eric J. Arnould and Linda L. Price, "Market-Oriented Ethnography Revisited," *Journal of Advertising Research* 46 (September 2006), pp. 251–62; Eric J. Arnould and Melanie Wallendorf, "Market-Oriented Ethnography: Interpretation Building and Marketing Strategy Formulation," *Journal of Marketing Research* 31 (November 1994), pp. 484–504.
14. Michael V. Copeland, "Intel's Cultural Anthropologist," *Fortune*, September 27, 2010.
15. "Smith & Nephew Launches ALLEVYN Life," www.smith-nephew.com, July 20, 2012.
16. Richard J. Harrington and Anthony K. Tjan, "Transforming Strategy One Customer at a Time," *Harvard Business Review* (March 2008), pp. 62–72; Stanley Reed, "The Rise of a Financial Data Powerhouse," *Bloomberg BusinessWeek*, May 15, 2007; www.thomsonreuters.com/en/about-us/company-history.html, accessed 1/27/2021.
17. Julie Weed, "Checking In after Checkout," *New York Times*, May 27, 2013.
18. See Ayelet Gneezy, "Field Experimentation in Marketing Research," *Journal of Marketing Research* 54, no. 1 (2017), pp. 140–43 for a comprehensive, in-depth discussion of how to generate customer insights using field experiments.
19. Eleanor Putnam-Farr and Jason Riis, "'Yes/No/Not Right Now': Yes/No Response Formats Can Increase Response Rates Even in Non-Forced-Choice Settings," *Journal of Marketing Research* 53, no. 3 (2016), pp. 424–32; Hans Baumgartner, Bert Weijters, and Rik Pieters, "Misresponse to Survey Questions: A Conceptual Framework and Empirical Test of the Effects of Reversals, Negations, and Polar Opposite Core Concepts," *Journal of Marketing Research* 55, no. 6 (2018), pp. 869–83; Sterling A. Bone, Katherine N. Lemon, Clay M. Voorhees, Katie A. Liljenquist, Paul W. Fombelle, Kristen Bell Detienne, and R. Bruce Money, "'Mere Measurement Plus': How Solicitation of Open-Ended Positive Feedback Influences Customer Purchase Behavior," *Journal of Marketing Research* 54, no. 1 (2017), pp. 156–70.
20. Catherine Marshall and Gretchen B. Rossman, *Designing Qualitative Research*, 4th ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006); Bruce L. Berg, *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, 6th ed. (Boston: Allyn & Bacon, 2006); Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln, eds., *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3rd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005); Linda Tischler, "Every Move You Make," *Fast Company*, April 2004, pp. 73–75.

21. For an academic application of some of these techniques, see Thales Teixeira, Michel Wedel, and Rik Pieters, "Emotion-Induced Engagement in Internet Video Advertisements," *Journal of Marketing Research* 49 (April 2012), pp. 144–59.

22. Evan Ramstead, "Big Brother, Now at the Mall," *Wall Street Journal*, October 8, 2012; Natasha Singer, "Face Recognition Makes the Leap from Sci-Fi," *New York Times*, November 13, 2011; Emily Glazer, "The Eyes Have It: Marketers Now Track Shoppers' Retinas," *Wall Street Journal*, July 12, 2012; Lessley Anderson, "A Night on the Town with SceneTap," *The Verve*, May 29, 2012; Kashmir Hill, "SceneTap Wants to One Day Tell You the Weights, Heights, Races and Income Levels of the Crowd at Every Bar," *Forbes*, September 25, 2012.

23. Carolyn Yoon, Angela H. Gutchess, Fred Feinberg, and Thad A. Polk, "A Functional Magnetic Resonance Imaging Study of Neural Dissociations between Brand and Person Judgments," *Journal of Consumer Research* 33 (June 2006), pp. 31–40; Kevin Randall, "Neuromarketing Hope and Hype: 5 Brands Conducting Brain Research," *Fast Company*, September 15, 2009; Carmen Nobel, "Neuromarketing: Tapping into the 'Pleasure Center' of Consumers," *Forbes*, February 1, 2013.

24. Ashlee Humphreys and Rebecca Jen-Hui Wang, "Automated Text Analysis for Consumer Research," *Journal of Consumer Research* 44, no. 6 (2018) pp. 1274–1306; Michel Wedel and P. K. Kannan. "Marketing Analytics for Data-Rich Environments," *Journal of Marketing* 80, no. 6 (2016), pp. 97–121.

25. For further discussion, see Gary L. Lilien, Philip Kotler, and K. Sridhar Moorthy, *Marketing Models* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992); Gary L. Lilien, "Bridging the Academic-Practitioner Divide in Marketing Decision Models," *Journal of Marketing* 75 (July 2011), pp. 196–210.

26. Anocha Aribarg, Katherine A. Burson, and Richard P. Larrick, "Tipping the Scale: The Role of Discriminability in Conjoint Analysis," *Journal of Marketing Research* 54, no. 2 (2017), pp. 279–92; Martin Meißner, Andres Musalem, and Joel Huber, "Eye Tracking Reveals Processes That Enable Conjoint Choices to Become Increasingly Efficient with Practice," *Journal of Marketing Research* 53, no. 1 (2016), pp. 1–17.

27. For an excellent overview of market forecasting, see Scott Armstrong, ed., *Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners* (Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 2001) and his website: www.forecastingprinciples.com; also see Roger J. Best, "An Experiment in Delphi Estimation in Marketing Decision Making," *Journal of Marketing Research* 11 (November 1974), pp. 447–52; Norman Dalkey and Olaf Helmer, "An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts," *Management Science* (April 1963), pp. 458–67.

28. Karen V. Beaman, Gregory R. Guy, and Donald E. Sexton, "Managing and Measuring Return on Marketing Investment," The Conference Board Research Report R-1435-08-RR (2008).

29. Neil Bendle, Paul Farris, Phillip Pfeifer, David Reibstein, *Marketing Metrics* 4th edition (Upper Saddle River, NJ: Pearson FT Press, 2020); John Davis, *Magic Numbers for Consumer Marketing: Key Measures to Evaluate Marketing Success* (Singapore: John Wiley & Sons, 2005).

30. Elisabeth Sullivan, "Measure Up," *Marketing News*, May 30, 2009, pp. 8–11.

31. Tim Ambler, *Marketing and the Bottom Line: The New Methods of Corporate Wealth*, 2nd ed. (London: Pearson Education, 2003).

32. Kusum L. Ailawadi, Donald R. Lehmann, and Scott A. Neslin, "Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity," *Journal of Marketing* 67 (October 2003), pp. 1–17.

33. Gerard J. Tellis, "Modeling Marketing Mix," in Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: *Sage Publications*, 2006).

34. David J. Reibstein, "Connect the Dots," *CMO Magazine* (May 2005).

35. For insightful discussion of the design and implementation of marketing dashboards, see Koen Pauwels, *It's Not the Size of the Data, It's How You Use It: Smarter Marketing with Analytics and Dashboards* (New York: AMACOM, 2014) and consult the resources at www.marketdashboards.com.

36. Adapted from Pat LaPointe, *Marketing by the Dashboard Light*, Association of National Advertisers (2005), www.MarketingNPV.com.

37. Marketing Insight source: Philip Kotler, "Drawing New Ideas from Your Customers" (unpublished paper, 2013).

38. Marketing Spotlight sources: Linda Tischler, "Ideo's David Kelley on "Design Thinking," *Fast Company* (February 2009); Teresa Amabile, Colin M. Fisher, and Julianna Pillemer, "IDEO's Culture of Helping, *Harvard Business Review* (January–February 2014); Ryan Buell and Andrew Otazo, "IDEO: Human-Centered Service Design," Harvard Business School Case 615-022 (October 2014; revised January 2016); Tim Brown, "Design Thinking," *Harvard Business Review*, August 28, 2015); Kathrarine Schwab, "Ideo Breaks Its Silence on Design Thinking's Critics," *Fast Company*,

October 29, 2018; https://www.ideo.com/case-study/a-leading-food-companys-human-centered-transformation-spurs-rapid-growth, accessed 11/25/2020; www.ideo.com/case-study/nurturing-a-creative-culture, accessed 11/25/2020.

39. Marketing Spotlight sources: Richard Feloni, "How Lego Came Back from the Brink of Bankruptcy," *Business Insider*, February 10, 2014; Jonathan Ringen, "How Lego Became the Apple of Toys," *Fast Company*, July 8, 2017; Jennifer Rosenberg, "The History of LEGO—Everyone's Favorite Building Blocks," *ThoughtCo*, October 9, 2017; Stanley Reed, "Lego Wants to Completely Remake Its Toy Bricks (without Anyone Noticing)," *New York Times*, August 31, 2018; www.lego.com/en-us/aboutus, accessed 2/6/2021.

Capítulo 6

1. David Welch, "Campbell Looks Way beyond the Tomato," *Bloomberg BusinessWeek*, August 13, 2012; Jenna Goudreau, "Kicking the Can," *Forbes*, December 24, 2012, pp. 46–51; https://money.cnn.com/2018/02/16/news/companies/campbell-soup/index.html, https://www.campbells.com/campbell-soup, accessed 1/25/2021; https://www.statista.com/topics/3165/campbell-soup-company, accessed 1/31/2021.
2. For a review of many of the methodological issues in developing segmentation schemes, see William R. Dillon and Soumen Mukherjee, "A Guide to the Design and Execution of Segmentation Studies," in Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2006).
3. https://www.elcompanies.com/our-brands, accessed 1/27/2021.
4. Jerry Wind and Arvind Rangaswamy, "Customerization: The Next Revolution in Mass Customization," *Journal of Interactive Marketing* 15 (Winter 2001), pp. 13–32; Itamar Simonson, "Determinants of Customers' Responses to Customized Offers: Conceptual Framework and Research Propositions," *Journal of Marketing* 69 (January 2005), pp. 32–45.
5. Christopher Steiner, "The Perfect Ski," *Forbes*, February 28, 2011.
6. James H. Gilmore and B. Joseph Pine II, *Markets of One: Creating Customer-Unique Value through Mass Customization* (Boston: Harvard Business School Press, 2000); B. Joseph Pine II, "Beyond Mass Customization," *Harvard Business Review*, May 2, 2011; Don Peppers and Martha Rogers, *The One-to-One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management* (New York: Doubleday, 1999).
7. This section is largely based on Alexander Chernev, *Strategic Marketing Management: Theory and Practice* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019).
8. George S. Day, "Closing the Marketing Capabilities Gap," *Journal of Marketing* 75 (July 2011), pp. 183–95.
9. C.K. Prahalad and Gary Hamel. "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review* (May–June, 1990); Gary Hamel and C.K. Prahalad. "Competing for the Future," *Harvard Business Press*, 1996.
10. George S. Day and Paul J. H. Schoemaker, *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006); Paul J. H. Schoemaker and George S. Day, "How to Make Sense of Weak Signals," *MIT Sloan Management Review* (Spring 2009), pp. 81–89.
11. Eva Ascarza, "Retention Futility: Targeting High-Risk Customers Might Be Ineffective," *Journal of Marketing Research* 55, no. 1 (2018), pp. 80–98; Sebastian Tillmanns, Frenkel Ter Hofstede, Manfred Krafft, and Oliver Goetz, "How to Separate the Wheat from the Chaff: Improved Variable Selection for New Customer Acquisition," *Journal of Marketing* 81, no. 2 (2017), pp. 99–113.
12. Todd Wasserman, "Unilever, Whirlpool Get Personal with Personas," *Brandweek*, September 18, 2006, p. 13; Daniel B. Honigman, "Persona-fication," *Marketing News*, April 1, 2008, p. 8; Lisa Sanders, "Major Marketers Get Wise to the Power of Assigning Personas," *Advertising Age*, April 9, 2007.
13. Jack Nicas, "Allegiant Air: The Tardy, Gas-Guzzling, Most Profitable Airline in America," *Wall Street Journal*, June 4, 2013; "Heard of Allegiant Air? Why It's the Nation's Most Profitable Airline," *Fast Company* (September 2009); https://www.allegiantair.com/about-allegiant, accessed 1/26/2021.
14. Barry Silverstein, "Hallmark—Calling Card," www.brandchannel.com, June 15, 2009; Brad van Auken, "Leveraging the Brand: Hallmark Case Study," www.brandstrategyinsider.com, January 11, 2008; https://corporate.hallmark.com/news-article/hallmark-launches-four-new-multicultural-card-lines/ accessed 11/25/2020.
15. https://www.wedinsights.com/report/the-knot-real-weddings, accessed 11/25/2020.
16. Eric Klinenberg, "The Solo Economy," *Fortune*, February 6, 2012.
17. Zhong, Raymond, "Alibaba's Singles Day Sales Top $30 Billion. The Party May Not Last," *New York Times*, November 11, 2018; https://www.cnbc.com/2020/11/12/singles-day-2020-alibaba-and-jd-rack-up-record-115-billion-of-sales.html, accessed 11/25/2020.

18. For some consumer behavior findings on gender, see Kristina M. Durante, Vladas Griskevicius, Sarah E. Hill, Carin Perilloux, and Norman P. Li, "Ovulation, Female Competition, and Product Choice: Hormonal Influences on Consumer Behavior," *Journal of Consumer Research* 37 (April 2011), pp. 921–34; Valentyna Melnyk, Stijn M. J. van Osselaer, and Tammo H. A. Bijmolt, "Are Women More Loyal Customers Than Men? Gender Differences in Loyalty to Firms and Individual Service Providers," *Journal of Marketing* 73 (July 2009), pp. 82–96; Robert J. Fisher and Laurette Dube, "Gender Differences in Responses to Emotional Advertising: A Social Desirability Perspective," *Journal of Consumer Research* 31 (March 2005), pp. 850–58.

19. Molly Soat, "Tide Equips Mr. Mom," *Marketing News Exclusives*, January 17, 2013; Jack Neff, "Ogilvyism for New Era? Consumer Is Not a Moron. He Is Your Husband," *Advertising Age*, October 17, 2011; Heather Chaet, "The Manscape," *Adweek*, September 24, 2012.

20. Ellen Byron, "Does Your Razor Need a Gender?" *Wall Street Journal,* February 1, 2020.

21. "Gillette, Olay Co-Brand Razor," *Chain Drug Review*, February 27, 2012; Jenn Abelson, "Gillette Sharpens Its Focus on Women," *Boston Globe*, January 4, 2009, accessed 11/21/2020.

22. https://www.statista.com/statistics/670921/mcdonalds-most-frequent-diners-by-ethnicity-us/, accessed 11/21/2020.

23. Jim Farley, "Lessons from the Leader: Ford," *Advertising Age's In Plain Sight*: *The Black Consumer Opportunity*, April 23, 2012, p. 21.

24. Max Chafkin, "Star Power," *Fast Company*, December 2012/January 2013, pp. 91–96, 126; Rolfe Winkler, "Is It Time Local Site Called for Yelp?" *Wall Street Journal*, January 17, 2013; "How Yelp's Business Works," *Business Insider*, March 2012.

25. Scarlett Lindeman, "Jell-O Love: A Guide to Mormon Cuisine," *The Atlantic*, March 24, 2010; Julie Zeveloff, "These Cities Love Ice Cream the Most," *Business Insider*, July 20, 2012; Jim Farber, "New York Is the King of Country," *Daily News*, August 9, 2012.

26. https://claritas360.claritas.com/mybestsegments, accessed 11/21/2020.

27. Jenni Romaniuk, "Are You Blinded by the Heavy (Buyer)…Or Are You Seeing the Light?" *Journal of Advertising Research*, 51 (December 2011), pp. 561–63.

28. Gina Chon, "Car Makers Talk 'Bout G-G-Generations," *Wall Street Journal*, May 9, 2006.

29. www.strategicbusinessinsights.com/vals/presurvey.shtml, accessed 1/25/2021.

30. Daniel Yankelovich and David Meer, "Rediscovering Market Segmentation," *Harvard Business Review* (February 2006), pp. 1–11; Sharon E. Beatty, Pamela M. Homer, and Lynn R. Kahle, "Problems with VALS in International Marketing Research: An Example from an Application of the Empirical Mirror Technique," Michael J. Houston, ed., *Advances in Consumer Research*, volume 15 (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1988), pp. 375–80.

31. Justin Nelson and Chance Mitchell, "The LGBT Economy Is America's Future," *Advocate*, January 2, 2018; Jeff Green, "LGBT Purchasing Power Near $1 Trillion Rivals Other Minorities," *Bloomberg*, July 20, 2016, accessed 11/21/2020.

32. Adapted from Thomas V. Bonoma and Benson P. Shapiro, *Segmenting the Industrial Market* (Lexington, MA: Lexington Books, 1983).

33. Piet Levy, "Reeling in the Hungry Fish," *Marketing News*, May 30, 2009, p. 6; Stephen Baker, "Timken Plots a Rust Belt Resurgence," *Bloomberg BusinessWeek*, October 15, 2009; Matt McClellan, "Rolling Along," *Smart Business Akron/Canton* (October 2008); "Strong Energy Market to Propel Timken," *Metal Bulletin Daily*, January 27, 2012, p. 64; https://www.timken.com/about, accessed 1/27/2021.

34. Marketing Insight sources: Chris Anderson, *The Long Tail* (New York: Hyperion, 2006); Erik Brynjolfsson, Yu "Jeffrey" Hu, and Michael D. Smith, "From Niches to Riches: Anatomy of a Long Tail," *MIT Sloan Management Review* (Summer 2006), p. 67; Anita Elberse, "Should You Invest in the Long Tail?" *Harvard Business Review* (July–August 2008), pp. 88–96; "Rethinking the Long Tail Theory: How to Define 'Hits' and 'Niches,'" *Knowledge@Wharton*, September 16, 2009.

35. Marketing Spotlight sources: Andrew Roberts, "L'Oréal Quarterly Sales Rise Most since 2007 on Luxury Perfume," *Bloomberg BusinessWeek*, April 22, 2010; "Primping for the Cameras in the Name of Research," *New York Times*, February 7, 2006; Richard C. Morais, "The Color of Beauty," *Forbes*, November 27, 2000; Jack Neff, "How L'Oréal Zen Master Menesguen Shares Best Practices around the Globe," *Advertising Age*, June 11, 2012; Victoria Gomelsky, "L'Oréal's Technology Incubator: Creating the Future of Beauty," *New York Times*, March 30, 2017; https://www.loreal.com, accessed 11/25/2020.

36. Marketing Spotlight sources: Charles Duhigg, "Amex, Challenged by Chase, Is Losing the Snob War," *New York Times*, April 14, 2017;

Sam Grobart, "How Chase Made the Perfect High for Credit Card Junkies," *Bloomberg*, September 22, 2016; Jennifer Surane, "The Mastermind behind Chase's Industry-Changing Sapphire Reserve Card Sets Her Sights on Banking," *Bloomberg*, January 2, 2018; Shelle Santana, Jill Avery, and Christine Snively, *Chase Sapphire: Creating a Millennial Cult Brand* (Harvard Business School Publishing, 2018, case 9-518-024); https://www.chase.com/digital/resources/about-chase, accessed 11/25/2020.

Capítulo 7

1. John Legere, "T-Mobile's CEO on Winning Market Share by Trash-Talking Rivals," *Harvard Business Review* (January–February 2017); Richard Feloni, "The T-Mobile CEO Who Calls His Competition 'Dumb and Dumber' Explains How He Doubled Customers in 4 Years, and How a Group of Employees Made Him Cry," *Business Insider*, October 7, 2016; www.t-mobile.com/our-story/un-carrier-history, accessed 11/25/2020; https://investor.t-mobile.com/financial-performance/quarterly-results/default.aspx, accessed 11/25/2020.
2. The following discussion of the three types of customer value is reprinted from Alexander Chernev, *Strategic Marketing Management: Theory and Practice* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019).
3. For an interesting approach to assess customer product perceptions and market structure online, see Thomas Y. Lee and Eric T. Bradlow, "Automated Marketing Research Using Online Customer Reviews," *Journal of Marketing Research* 48 (October 2011), pp. 881–94.
4. Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind, 20th Anniversary Edition* (New York: McGraw-Hill, 2000).
5. Brian Sheehan, *Loveworks: How the World's Top Marketers Make Emotional Connections to Win in the Marketplace* (Brooklyn, NY: *PowerHouse*, 2013).
6. Piet Levy, "Express Yourself," *Marketing News*, June 15, 2009, p. 6.
7. Walter Loeb, "Kate Spade Is a Brand Ready to Boom around the World," *Forbes*, March 22, 2013; Jon Caramanica, "At Jack Spade, Carefully Appearing Not to Care," *New York Times*, September 1, 2010; Meredith Galante, "How Kate Spade New York Uses Social Media to Sell Handbags," *Business Insider*, April 17, 2012; https://www.katespade.com/about-us/, accessed 11/25/2020.
8. David A. Aaker, *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity* (New York: Free Press, 2004); Rebecca Wright, "The Next Frontier for Nutrition Bars," *Nutraceuticals World* (January/February 2011).
9. Robert Klara, "The Tough Sell," *Adweek*, July 9, 2012, p. 40.
10. Kevin Lane Keller, Brian Sternthal, and Alice Tybout, "Three Questions You Need to Ask about Your Brand," *Harvard Business Review* (September 2002), pp. 80–89.
11. Patrick Barwise, *Simply Better: Winning and Keeping Customers by Delivering What Matters Most* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004); Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer, and Kent Nakamoto, "Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes," *Journal of Marketing Research* 31 (August 1994), pp. 339–50; Elizabeth M. S. Friedman, Jennifer Savary, and Ravi Dhar, "Apples, Oranges, and Erasers: The Effect of Considering Similar versus Dissimilar Alternatives on Purchase Decisions," *Journal of Consumer Research* 45, no. 4 (2018), pp. 725–42.
12. Hamish Pringle and Peter Field, "Why Emotional Messages Beat Rational Ones," *Advertising Age*, March 2, 2009, p. 13; Hamish Pringle and Peter Field, *Brand Immortality: How Brands Can Live Long and Prosper* (Philadelphia: Kogan Page, 2009).
13. James H. Gilmore and B. Joseph Pine II, *Authenticity: What Consumers Really Want* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2007); Felicitas Morhart, Lucia Malär, Amélie Guèvremont, Florent Girardin, and Bianca Grohmann, "Brand Authenticity: An Integrative Framework and Measurement Scale," *Journal of Consumer Psychology* (2014).
14. Jack Neff, "Welch's Local-Sourcing Story Core to Outreach," *Advertising Age*, January 24, 2011.
15. Elaine Wong, "Method Co-Founder Offers Spin on Viral Video," *Adweek*, January 11, 2010; "Champions of Design: Method," *Marketing*, June 15, 2011, p. 18; https://methodhome.com, accessed 1/27/2021.
16. Jennifer Cirillo, "Energy's MVP," *Beverage World* (August 2012), pp. 35–42; www.redbull.com/us-en, accessed 1/27/2021.
17. Thomas A. Brunner and Michaela Wänke, "The Reduced and Enhanced Impact of Shared Features on Individual Brand Evaluations," *Journal of Consumer Psychology* 16 (April 2006), pp. 101–11; Ioannis Evangelidis and Stijn M. J. Van Osselaer, "Points of (Dis)parity: Expectation Disconfirmation from Common Attributes in

Consumer Choice," *Journal of Marketing Research* 55, no. 1 (2018), pp. 1–13; Jannine D. Lasaleta and Joseph P. Redden, "When Promoting Similarity Slows Satiation: The Relationship of Variety, Categorization, Similarity, and Satiation," *Journal of Marketing Research* 55, no. 3 (2018), pp. 446–57.

18. E. J. Schultz, "New Miller Time Spots Unveiled: MillerCoors Explains the Return," *Advertising Age*, March 22, 2012.

19. "Credit Cards: Loyalty and Retention—US—November 2007," *Mintel Reports* (November 2007).

20. L. Joshua Sosland, "Dunkin' Donuts' Strategy," *Food Business New*s, May 18, 2011; Chris Barth, "Can Dunkin's New Deal Brew Enough Growth to Catch Starbucks?" *Forbes*, January 4, 2012.

21. Amna Kirmani, Rebecca W. Hamilton, Debora V. Thompson, and Shannon Lantzy. "Doing Well versus Doing Good: The Differential Effect of Underdog Positioning on Moral and Competent Service Providers," *Journal of Marketing* 81, no. 1 (2017), pp. 103–17.

22. Jim Henry, "BMW Still the Ultimate Driving Machine, Not That It Ever Wasn't," *Forbes*, May 31, 2012; "No Joy Here from BMW Ad Switch," *Automotive News*, April 12, 2010.

23. For a classic analysis of perceptual maps, see John R. Hauser and Frank S. Koppelman, "Alternative Perceptual Mapping Techniques: Relative Accuracy and Usefulness," *Journal of Marketing Research* 16 (November 1979), pp. 495–506. For some contemporary perspectives on measurement techniques for positioning, see Sanjay K. Rao, "Data-Based Differentiation," *Marketing Insights* (Spring 2013), pp. 26–32.

24. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980).

25. Makiko Kitamura and David Wainer, "Similar but Not the Same," *Bloomberg Businessweek*, March 25, 2013, pp. 19–20.

26. E. J. Schultz, "Muscling Past Mayhem: Geico Rides Giant Ad Budget Past Allstate," *Advertising Age*, July 8, 2013; Tim Nudd, "You Know the 'Fifteen Minutes' Line by Heart, But Did You Also Know . . . ," *Adweek*, July 1, 2013; www.geico.com, accessed, 1/27/2021.

27. The following discussion of the strategies for creating a sustainable competitive advantage is derived from Alexander Chernev, *Strategic Marketing Management: Theory and Practice* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019).

28. 27 CFR 5.22—"The Standards of Identity," Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau; U.S. Department of Treasury.

29. Stuart Elliott, "Bank Leaves Child's Play Behind," *New York Times*, September 17, 2010; "Ally Bank Launches New 'Stages' Ad Campaign," *PR Newswire*, September 4, 2012; Andrew R. Johnson, "Ally Ads Take Aim at Enemies," *Wall Street Journal*, September 4, 2012; www.ally.com/about/company-structure, accessed 11/25/2020.

30. David Dubois, Derek D. Rucker, and Adam D. Galinsky, "Dynamics of Communicator and Audience Power: The Persuasiveness of Competence versus Warmth," *Journal of Consumer Research* 43, no. 1 (2016), pp. 68–85; Daniella Kupor and Zakary Tormala, "When Moderation Fosters Persuasion: The Persuasive Power of Deviatory Reviews," *Journal of Consumer Research* 45, no. 3 (2018), pp. 490–510.

31. Melissa Korn, "Wanted: Gurus with Actual Experience," *Wall Street Journal*, July 2, 2013.

32. Randall Ringer and Michael Thibodeau, "A Breakthrough Approach to Brand Creation," *Verse, The Narrative Branding Company*, www.versegroup.com, accessed 3/7/2014.

33. Patrick Hanlon, *Primal Branding: Create Zealots for Your Brand, Your Company, and Your Future* (New York: Free Press, 2006).

34. Ashlee Vance, "It's a Doc in a Box," *Bloomberg Businessweek*, May 7, 2012, pp. 45–47.

35. Daniel Roberts, "The Secrets of See's Candies," *Fortune*, September 3, 2012, pp. 67–72.

36. Jason Ankeny, "Building a Brand on a Budget," *Entrepreneur* (May 2010), pp. 48–51.

37. Rob Walker, "The Cult of Evernote," *Bloomberg Businessweek*, February 28, 2013; https://evernote.com, accessed 1/26/2021.

38. Marketing Insight sources: Andrew Ross Sorkin and Andrew Martin, "Coca-Cola Agrees to Buy Vitaminwater," *New York Times*, May 26, 2007; www.vitaminwater.com, accessed 1/27/2021.

39. Marketing Spotlight sources: Robert Berner, "How Unilever Scored with Young Guys," *Bloomberg BusinessWeek*, May 23, 2005; Randall Rothenberg, "Dove Effort Gives Packaged-Goods Marketers Lessons for the Future," *Advertising Age*, March 5, 2007; Jack Neff, "In Dove Ads, Normal Is the New Beautiful," *Advertising Age*, September 27, 2004; Kim Bhasin, "How Axe Became the Top-Selling Deodorant by Targeting Nerdy Losers," *Business Insider*, October 10, 2011; Jonathan Salem Baskin, "The Opportunity for Dove to Get Real with Its Branding," *Forbes*, March 7, 2013; Jack Neff, "Campaign Has Won Lots of Awards, Sold Heap of Product. But Has It Changed Perceptions?" *Ad Age*, January 22, 2014; Tim Nudd, "Axe Tackles 'Toxic Masculinity' by Revealing How Deeply Young Men Struggle with

It," *AdWeek*, May 17, 2017; *Unilever 2017 Annual Report*; www.dove.com/us/en/stories/campaigns.html, accessed 2/5/2021; www.unilever.com/brands/personal-care/axe.html; accessed 2/5/2021.

40. Marketing Spotlight sources: Adam Ludwig, "How Warby Parker Doubles Down on Disruption and Social Change," *Forbes*, June 23, 2014; Christopher Marquis and Laura Villa, *Warby Parker: Vision of a "Good" Fashion Brand*, HBS No. 9-413-051 (Boston, MA: Harvard Business School Publishing); Max Chafkin, "Warby Parker Sees the Future of Retail," *Fast Company*, February 17, 2015; Graham Winfrey, "The Mistake That Turned Warby Parker into an Overnight Legend," *Inc*. (May 2015); www.warbyparker.com/history, accessed 12/20/2020.

Capítulo 8

1. Jordan Golson, "Tesla Model 3 Announced: Release Set for 2017, Price Starts at $35,000," *The Verge*, March 31, 2016; Charles Duhigg, "Dr. Elon & Mr. Musk: Life inside Tesla's Production Hell," *Wired*, December 13, 2018; Niall McCarthy, "The Tesla Model 3 Was the Best-Selling Luxury Car in America Last Year [Infographic]," *Forbes*, February 8, 2019; Peter Valdes-Dapena, "Against the Odds, Tesla's Model 3 Became the Best-selling Luxury Car in America," *CNN*, February 7, 2019; Tim Higgins and Heather Somerville, "Tesla 'Battery Day' Spotlights Elon Musk Plan for $25,000 Electric Car," *The Wall Street Journal*, September 23, 2020.
2. Some of these bases are discussed in David A. Garvin, "Competing on the Eight Dimensions of Quality," *Harvard Business Review* (November–December 1987), pp. 101–9.
3. Joshua Brustein, "Even Finns Don't Want Nokia Phones Anymore," *Business Week,* May 29, 2013; Juhana Rossi, "Nokia CEO Sticks to Company's Strategy," *Wall Street Journal,* May 7, 2013; Anton Troianovski and Sven Grundberg, "Nokia's Bad Call on Smartphones," *Wall Street Journal,* July 18, 2012; www.nokia.com/about-us/who-we-are/our-history, accessed 1/28//2021.
4. Marco Bertini, Elie Ofek, and Dan Ariely, "The Impact of Add-On Features on Product Evaluations," *Journal of Consumer Research* 36 (June 2009), pp. 17–28; Tripat Gill, "Convergent Products: What Functionalities Add More Value to the Base?" *Journal of Marketing* 72 (March 2008), pp. 46–62; Robert J. Meyer, Sheghui Zhao, and Jin K. Han, "Biases in Valuation vs. Usage of Innovative Product Features," *Marketing Science* 27 (November–December 2008), pp. 1083–96.
5. Debora Viana Thompson, Rebecca W. Hamilton, and Roland Rust, "Feature Fatigue: When Product Capabilities Become Too Much of a Good Thing," *Journal of Marketing Research* 42 (November 2005), pp. 431–42.
6. David Kesmodel, "No Glass Ceiling for the Best Job in the Universe," *Wall Street Journal*, June 29, 2010.
7. Cheryl Jensen, "Honda Repeats, Ford Surges and Mercedes Tumbles in 2011 Consumer Reports Study," www.wheels.blogs.nytimes.com; Gail Edmondson, "Mercedes Gets Back Up to Speed," *Bloomberg BusinessWeek,* November 13, 2006, pp. 46–47; www.mercedes-benz.com/en/mercedes-benz/classic/history, accessed 1/28/2021.
8. Bernd Schmitt and Alex Simonson, *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brand, Identity, and Image* (New York: Free Press, 1997).
9. Subramanian Balachander, Esther Gal-Or, Tansev Geylani, and Alex Jiyoung Kim. "Provision of Optional versus Standard Product Features in Competition," *Journal of Marketing* 81, no. 3 (2017), pp. 80–95; Ulrike Kaiser, Martin Schreier, and Chris Janiszewski, "The Self-Expressive Customization of a Product Can Improve Performance," *Journal of Marketing Research* 54, no. 5 (2017), pp. 816–31.
10. Rupal Parekh, "Personalized Products Please but Can They Create Profit?" *Advertising Age*, May 20, 2012; www.us.burberry.com/store/bespoke; Paul Sonne, "Mink or Fox? The Trench Gets Complicated," *Wall Street Journal*, November 3, 2011.
11. Ravindra Chitturi, Rajagopal Raghunathan, and Vijay Mahajan, "Delight by Design: The Role of Hedonic versus Utilitarian Benefits," *Journal of Marketing* 72 (May 2008), pp. 48–63.
12. Virginia Postrel, *The Substance of Style: How the Rise of Aesthetic Value Is Remaking Commerce, Culture, and Consciousness* (New York: HarperCollins, 2003).
13. Ulrich R. Orth and Keven Malkewitz, "Holistic Package Design and Consumer Brand Impressions," *Journal of Marketing* 72 (May 2008), pp. 64–81; Freeman Wu, Adriana Samper, Andrea C. Morales, and Gavan J. Fitzsimons, "It's Too Pretty to Use! When and How Enhanced Product Aesthetics Discourage Usage and Lower Consumption Enjoyment," *Journal of Consumer Research* 44, no. 3 (2017), pp. 651–72.
14. Rachel Lamb, "How Will Bang & Olufsen's Lower-End Product Line Affect the Brand?" *Luxury Daily*, January 12, 2012; Jay Green, "Where Designers Rule," *Bloomberg BusinessWeek*,

November 5, 2007, pp. 46–51; www.bang-olufsen.com/en, accessed 1/28/2021.

15. Drake Baer, "How a Top Houseware Brand Reinvents Perfectly Designed Kitchen Gadgets," *Business Insider,* March 4, 2016.
16. Haydn Shaughnessy, "How Samsung Competes with Apple in Design," *Forbes*, April 19, 2013; Melissa J. Perneson, "An Inside Look at Samsung's Approach to Product Design," *Tech Hive*, January 9, 2013; http://design.samsung.com/global/index.html, accessed 1/28/2021.
17. In reality, Tide's product line is actually deeper and more complex. For current product offerings, see https://tide.com.
18. A. Yesim Orhun, "Optimal Product Line Design When Consumers Exhibit Choice-Set-Dependent Preferences," *Marketing Science* 28 (September–October 2009), pp. 868–86; Robert Bordley, "Determining the Appropriate Depth and Breadth of a Firm's Product Portfolio," *Journal of Marketing Research* 40 (February 2003), pp. 39–53; Peter Boatwright and Joseph C. Nunes, "Reducing Assortment: An Attribute-Based Approach," *Journal of Marketing* 65 (July 2001), pp. 50–63. For branding advantages of a product system, see Ryan Rahinel and Joseph P. Redden, "Brands as Product Coordinators: Matching Brands Make Joint Consumption Experiences More Enjoyable," *Journal of Consumer Research* 39 (April 2013), pp. 1290–99.
19. Ryan Hamilton and Alexander Chernev, "The Impact of Product Line Extensions and Consumer Goals on the Formation of Price Image," *Journal of Marketing Research* 47 (February 2010), pp. 51–62.
20. This illustration is found in Benson P. Shapiro, *Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1977), pp. 3–5, 98–101.
21. Joann Muller, "How Volkswagen Will Rule the World," *Forbes*, April 17, 2013; Travis Okulski, "Is Skoda Secretly Volkswagen's Best Brand?" *Jalopnik*, January 15, 2014.
22. www.haagendazs.us/about, accessed 10/12/2020.
23. Brett R. Gordon, "A Dynamic Model of Consumer Replacement Cycles in the PC Processor Industry," *Marketing Science* 28 (September–October 2009), pp. 846–67; Raghunath Singh Rao, Om Narasimhan, and George John, "Understanding the Role of Trade-Ins in Durable Goods Markets: Theory and Evidence," *Marketing Science* 28 (September–October 2009), pp. 950–67.
24. Tim Higgins, "Mercedes Adds Coupe to U.S. C-Class Line in Bid to Top BMW: Cars," *Bloomberg Businessweek*, September 26, 2011; Aner Sela and Robyn A. LeBoeuf, "Comparison Neglect in Upgrade Decisions," *Journal of Marketing Research* 54, no. 4 (2017), pp. 556–71.
25. John Gourville and Dilip Soman, "Overchoice and Assortment Type: When and Why Variety Backfires," *Marketing Science* 24 (Summer 2005), pp. 382–95; Alexander Chernev, "When More Is Less and Less Is More: The Psychology of Managing Product Assortments," *GfK Marketing Intelligence Review* 3, no. 1 (2011); Sungtak Hong, Kanishka Misra, and Naufel J. Vilcassim. "The Perils of Category Management: The Effect of Product Assortment on Multicategory Purchase Incidence," *Journal of Marketing* 80, no. 5 (2016), pp. 34–52.
26. Nirmalya Kumar, "Kill a Brand, Keep a Customer," *Harvard Business Review* (December 2003), pp. 86–95.
27. David Englander, "Crocs Strides toward a Comeback," *Barron's*, January 19, 2013; Jennifer Overstreet, "How Crocs Is Building a Brand Bigger than the Clog," *National Retail Federation,* August 29, 2012; Edward Teach, "How Crocs Regained Its Footing," *CFO Magazine*, May 15, 2012; https://careers.crocs.com/about-us/default.aspx, accessed 1/28/2020.
28. Ellen Byron, "Tide Turns 'Basic' for P&G in Slump," *Wall Street Journal*, August 6, 2009; Dan Sewell, "P&G Ends 'Tide Basic' Test, No Word on Plans," *Bloomberg Businessweek*, June 23, 2010.
29. Timothy B. Heath, Devon DelVecchio, and Michael S. McCarthy, "The Asymmetric Effects of Extending Brands to Lower and Higher Quality," *Journal of Marketing* 75 (July 2011), pp. 3–20.
30. Julio Sevilla, Jiao Zhang, and Barbara E. Kahn, "Anticipation of Future Variety Reduces Satiation from Current Experiences," *Journal of Marketing Research* 53, no. 6 (2016), pp. 954–98; Jordan Etkin and Aner Sela, "How Experience Variety Shapes Postpurchase Product Evaluation," *Journal of Marketing Research* 53, no. 1 (2016), pp. 77–90.
31. www.bmw.com, accessed 10/28/2020.
32. Katherine White, Lily Lin, Darren W. Dahl, and Robin J. B. Ritchie, "When Do Consumers Avoid Imperfections? Superficial Packaging Damage as a Contamination Cue," *Journal of Marketing Research* 53, no. 1 (2016), pp. 110–23; Veronika Ilyuk and Lauren Block, "The Effects of Single-Serve Packaging on Consumption Closure and Judgments of Product Efficacy," *Journal of Consumer Research* 42, no. 6 (2016), pp. 858–78.
33. Eva C. Buechel and Claudia Townsend, "Buying Beauty for the Long Run: (Mis)predicting Liking of Product Aesthetics," *Journal of Consumer Research* 45, no. 2, (2018), pp. 275–97.

34. Howard Fox, "The Secret Language of Colour," *Brands & Branding*, October 2010, pp. 48–50. See also Lauren Labrecque and George Milne, "Exciting Red and Competent Blue: The Importance of Color in Marketing," *Journal of the Academy of Marketing Science* 40 (September 2012), pp. 711–27; and Niki Hynes, "Colour and Meaning in Corporate Logos: An Empirical Study," *Journal of Brand Management* 16 (July–August 2009), pp. 545–55.
35. Melissa Stanger, "How Brands Use the Psychology of Color to Manipulate You," *Business Insider*, December 29, 2012; Lauren Labrecque and George R. Milne, "Exciting Red and Competent Blue: The Importance of Color in Marketing," *Journal of Academy of Marketing Science* 40 (September 2012), pp. 711–27.
36. Stuart Elliott, "Tropicana Discovers Some Buyers Are Passionate about Packaging," *New York Times*, February 23, 2009; Linda Tischler, "Never Mind! Pepsi Pulls Much-Loathed Tropicana Packaging," *Fast Company*, February 23, 2009; Natalie Zmuda, "Tropicana Line's Sales Plunge 20% Post-Rebranding," *Advertising Age*, April 2, 2009.
37. Daniel Milroy-Maher, "Japan Has a Dangerous Fetish for Packaging," *Vice*, September 25, 2014.
38. John Pflueger, "How Dell Turned Bamboo and Mushrooms into Environmental-Friendly Packaging," *MIT Sloan Management Review*, July 17, 2012; Caroline Lennon, "5 Companies Producing Products with Eco-Friendly Packaging," *One Green Planet*, April 2, 2013.
39. Sarah Skidmore, "SunChips Biodegradable Bag Made Quieter for Critics," *Huffington Post*, February 24, 2011; Suzanne Vranica, "Snack Attack: Chip Eaters Make Noise about a Crunchy Bag," *Wall Street Journal*, August 18, 2010.
40. Sean Poulter, "How Food Labels Can Mislead Shoppers about Fat Content," *Daily Mail*, September 1, 2010.
41. Alexander Chernev, *Strategic Marketing Management: Theory and Practice* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019).
42. Ibid.
43. Tao Chen, Ajay Kalra, and Baohung Sun, "Why Do Consumers Buy Extended Service Contracts?" *Journal of Consumer Research* 36 (December 2009), pp. 611–23.
44. For an empirical study, see Junhong Chu and Pradeep K. Chintagunta, "Quantifying the Economic Value of Warranties in the U.S. Server Market," *Marketing Science* 28 (January–February 2009), pp. 99–121.
45. Alexander Chernev, *Strategic Marketing Management: Theory and Practice* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019).
46. Marketing Insight sources: Alexander Chernev, "When More Is Less and Less Is More: The Role of Ideal Point Availability and Assortment in Consumer Choice," *Journal of Consumer Research* 30 (September 2003), pp. 170–83; Alexander Chernev, Alexander, "Decision Focus and Consumer Choice among Assortments," *Journal of Consumer Research*, 33 (June 2006), pp. 50–59; Alexander Chernev, Ulf Böckenholt, and Joseph Goodman, "Choice Overload: A Conceptual Review and Meta-Analysis," *Journal of Consumer Psychology* 25, no. 2 (2015), pp. 333–58; Alexander Chernev and Ryan Hamilton, "Assortment Size and Option Attractiveness in Consumer Choice among Retailers," *Journal of Marketing Research* 46 (June 2009), pp. 410–20; Kristin Diehl and Cait Poynor, "Great Expectations?! Assortment Size, Expectations, and Satisfaction," *Journal of Marketing Research* 46 (April 2009), pp. 312–22; Sheena Iyengar and Mark Lepper, "When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?" *Journal of Personality and Social Psychology* 79, no. 6 (2000), pp. 995–1006; Joseph P. Redden and Stephen J. Hoch, "The Presence of Variety Reduces Perceived Quantity," *Journal of Consumer Research* 36 (October 2009), pp. 406–17.
47. Marketing Spotlight sources: Peter Burrows, "Rock On, iPod," *Bloomberg BusinessWeek,* June 7, 2004, pp. 130–31; Ellen Terrell, "Apple Computer, Inc.," *Business Reference Services* (April 2008); Catherine Clifford, "Former Apple CEO John Sculley: What I Learned from Steve Jobs," *CNBC*, May 29, 2018; Mikey Campbell, "Apple R&D Spending Continues to Grow in Lockstep with iPhone, AR Projects," *Appleinsider*, May 2, 2018; *Apple Annual Report* 2018; www .apple.com; accessed 11/26/2020.
48. Marketing Spotlight sources: Tanya Dua, "How $300 Million Mattress Startup Casper Is Shaking Up Advertising," *Business Insider*, July 11, 2017; Robert J. Dolan, "Casper Sleep Inc.: Marketing the 'One Perfect Mattress for Everyone,'" *HBS* No. 9-517-042 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2017); Khadeeja Safdar, "Casper, a Web Pioneer, to Open 200 Stores," *Wall Street Journal*, August 8, 2018; Nathaniel Meyersohn, "How Casper Drove Mattress Firm into Bankruptcy," *CNN*, October 6, 2018; Sandra Upson, "How Casper Wants to Sell You Sleep," *Wired*, June 21, 2016; https://casper.com/about, accessed 11/26/2020.

49. Marketing Spotlight sources: Charles Fishman, "No Satisfaction at Toyota," *Fast Company,* December 2006–January 2007, pp. 82–90; Brian Bemner and Chester Dawson, "Can Anything Stop Toyota?" *Bloomberg BusinessWeek*, November 17, 2003, pp. 114–22; Mike Ramsey, "Toyota Calls Hybrids 'Sturdy Bridge' to Automotive Future," *Wall Street Journal,* September 30, 2013; www.toyota-global.com/company/history_of_toyota, accessed 11/26/2020.

Capítulo 9

1. Leonard L. Berry, *On Great Service: A Framework for Action* (New York: Free Press, 2006), as well as others of his texts.
2. Juliana Rose Pignataro, "The Top 10 Consumer Service Companies: Cracker Barrel, Avon, Disney Cruise Lines and Other American Favorites," *Newsweek*, November 20, 2018; "Publix to Debut Small-Format Store: Report," *Progressive Grocer*, January 30, 2018; Marcia Layton Turner, "Publix and Wegmans Named America's Favorite Grocery Stores," *Forbes*, January 18, 2018; http://corporate.publix.com/about-publix, accessed 2/9/2021.
3. Annie Gasparro, "A New Test for Panera's Pay-What-You-Can," *Wall Street Journal*, June 4, 2013; Stuart Elliott, "Selling Products by Selling Shared Values," *New York Times*, February 13, 2013; Beth Kowitt, "A Founder's Bold Gamble on Panera," *Fortune*, August 13, 2012; David Gelles, "Panera's Mission to Be Anything but Artificial," *New York Times*, July, 2 2015; Stephanie Strom, "Panera Bread Plans to Drop a Long List of Ingredients," *New York Times*, May 4, 2015; www.panerabread.com/en-us/company/about-panera.html, accessed 1/28/2021.
4. Phillip Nelson, "Information and Consumer Behavior," *Journal of Political Economy* 78 (March–April, 1970), pp. 311–329.
5. Allan Adamson and Chekitan Dev, "Can Carnival Recover from the Damage to Its Brand?" *Marketing Daily*, April 12, 2013; Lateef Mungin and Steve Almasy, "Crippled Cruise Ship Returns; Passengers Happy to Be Back," *CNN*, February 15, 2013; www.carnival.com/about-carnival/about-us.aspx, accessed 1/28/2021; Hannah Sampson, "A Carnival Corp. ship had the biggest coronavirus outbreak in the industry. Now Congress is probing the company." *Washington Post*, May 1, 2020.
6. For discussion of how the blurring of the line distinguishing products and services changes the meaning of this taxonomy, see Christopher Lovelock and Evert Gummesson, "Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives," *Journal of Service Research* 7 (August 2004), pp. 20–41; and Stephen L. Vargo and Robert F. Lusch, "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 1–17.
7. Theodore Levitt, "Marketing Intangible Products and Product Intangibles," *Harvard Business Review* (May–June 1981), pp. 94–102; Leonard L. Berry, "Services Marketing Is Different," *Business* (May–June 1980), pp. 24–29.
8. Bernd H. Schmitt, *Customer Experience Management* (New York: John Wiley & Sons, 2003); Bernd H. Schmitt, David L. Rogers, and Karen Vrotsos (2003), *There's No Business That's Not Show Business: Marketing in an Experience Culture* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Financial Times, 2004).
9. www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2018/04/30/Marketing-and-Sponsorship/Naming-rights-deals.aspx; accessed 12/28/2020.
10. For some emerging research results on the effects of creating time and place service separation, see Hean Tat Keh and Jun Pang, "Customer Reaction to Service Separation," *Journal of Marketing* 74 (March 2010), pp. 55–70.
11. "The Client: Larry Traxler and Dave Horton, Hilton," *Hospitality Style*, November 15, 2012; "Hilton Brand Unveils New Lobby Look," *National Real Estate Investor*, April 19, 2011.
12. Rebecca J. Slotegraaf and J. Jeffrey Inman, "Longitudinal Shifts in the Drivers of Satisfaction with Product Quality: The Role of Attribute Resolvability," *Journal of Marketing Research* 41 (August 2004), pp. 269–80; Rebecca W. Hamilton, Roland T. Rust, Michel Wedel, and Chekitan S. Dev, "Return on Service Amenities," *Journal of Marketing Research* 54, no. 1 (2017), pp. 96–110.
13. The material in this paragraph is based in part on Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner, and Dwayne D. Gremler, "Service Innovation and Design," *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 7th ed. (New York: McGraw-Hill, 2017), chapter 8.
14. John DeVine, Shyam Lal, and Michael Zea, "The Human Factor in Service Design," *McKinsey Quarterly*, January 2012; G. Lynn Shostack, "Service Positioning through Structural Change," *Journal of Marketing* 51 (January 1987), pp. 34–43.
15. Vikas Mittal, Wagner A. Kamakura, and Rahul Govind, "Geographical Patterns in Customer Service and Satisfaction: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing* 68 (July 2004), pp. 48–62.
16. Jeffrey F. Rayport, Bernard J. Jaworski, and Ellie J. Kyung, "Best Face Forward: Improving Companies' Service Interface with Customers,"

Journal of Interactive Marketing 19 (Autumn 2005), pp. 67–80; Asim Ansari and Carl F. Mela, "E-Customization," *Journal of Marketing Research* 40 (May 2003), pp. 131–45.

17. W. Earl Sasser, "Match Supply and Demand in Service Industries," *Harvard Business Review*, November–December 1976, pp. 133–40.

18. Steven M. Shugan and Jinhong Xie, "Advance Selling for Services," *California Management Review* 46 (Spring 2004), pp. 37–54; Eyal Biyalogorsky and Eitan Gerstner, "Contingent Pricing to Reduce Price Risks," *Marketing Science* 23 (Winter 2004), pp. 146–55.

19. Nicas, Jack, "Now Prices Can Change from Minute to Minute," *Wall Street Journal*, December 14, 2015.

20. Karl Taro Greenfeld, "Fast and Furious," *Bloomberg Businessweek*, May 9, 2011.

21. Roland T. Rust and Ming-Hui Huang, "Optimizing Service Productivity," *Journal of Marketing* 76 (March 2012), pp. 47–66.

22. "Two Top Stock Picks for 2019: Innovative Industrial Properties and Twilio," *Forbes*, January 24, 2019; www.twilio.com/company, accessed 2/4/2021.

23. Matthew Dixon, Karen Freeman, and Nicholas Toman, "Stop Trying to Delight Your Customers," *Harvard Business Review* (July–August 2010), pp. 116–22.

24. Chi Kin (Bennett) Yim, Kimmy Wa Chan, and Simon S. K. Lam, "Do Customers and Employees Enjoy Service Participation? Synergistic Effects of Self- and Other-Efficacy," *Journal of Marketing* 76 (November 2012), pp. 121–40; Zhenfeng Ma and Laurette Dubé, "Process and Outcome Interdependency in Frontline Service Encounters," *Journal of Marketing* 75 (May 2011), pp. 83–98; Detelina Marinova, Sunil K. Singh, and Jagdip Singh, "Frontline Problem-Solving Effectiveness: A Dynamic Analysis of Verbal and Nonverbal Cues," *Journal of Marketing Research* 55, no. 2 (2018), pp. 178–92.

25. Kimmy Wa Chan, Chi Kin (Bennett) Yim, and Simon S. K. Lam, "Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services across Cultures," *Journal of Marketing* 74 (May 2010), pp. 48–64.

26. Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner, and Dwayne D. Gremler, *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 7th ed. (New York: McGraw-Hill, 2017).

27. Rachel R. Chen, Eitan Gerstner, and Yinghui (Catherine) Yang, "Customer Bill of Rights under No-Fault Service Failure: Confinement and Compensation," *Marketing Science* 31 (January/February 2012), pp. 157–71; Michael Sanserino and Cari Tuna, "Companies Strive Harder to Please Customers," *Wall Street Journal*, July 27, 2009, p. B4.

28. James L. Heskett, W, Earl Sasser Jr., and Joe Wheeler, *Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2008).

29. D. Todd Donovan, Tom J. Brown, and John C. Mowen, "Internal Benefits of Service Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 128–46.

30. Jeffrey Hollender, "Lessons We Can All Learn from Zappos CEO Tony Hsieh," *The Guardian*, March 14, 2013; Tricia Morris, "Using Metrics to Create a Zappos-Like Customer Service Culture," *Parature*, November 13, 2012; Mig Pascual, "Zappos: 5 Out-of-the-Box Ideas for Keeping Employees Engaged," *U.S. News*, October 30, 2012; Helen Coster, "A Step Ahead," *Forbes*, June 2, 2008, pp. 78–80; Paula Andruss, "Delivering Wow through Service," *Marketing News*, October 15, 2008, p. 10; Jeffrey M. O'Brien, "Zappos Knows How to Kick It," *Fortune*, February 2, 2009, pp. 55–60; Brian Morrissey, "Amazon to Buy Zappos," *Adweek*, July 22, 2009; Christopher Palmeri, "Now for Sale, the Zappos Culture," *Bloomberg BusinessWeek*, January 11, 2010, p. 57.

31. Frances X. Frei, "The Four Things a Service Business Must Get Right," *Harvard Business Review* (April 2008), pp. 70–80.

32. Christian Gronroos, "A Service-Quality Model and Its Marketing Implications," *European Journal of Marketing* 18 (1984), pp. 36–44.

33. Detelina Marinova, Jun Ye, and Jagdip Singh, "Do Frontline Mechanisms Matter? Impact of Quality and Productivity Orientations on Unit Revenue, Efficiency, and Customer Satisfaction," *Journal of Marketing* 72 (March 2008), pp. 28–45.

34. Ad de Jong, Ko de Ruyter, and Jos Lemmink, "Antecedents and Consequences of the Service Climate in Boundary-Spanning Self-Managing Service Teams," *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 18–35; Michael D. Hartline and O. C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing* 60 (October 1996), pp. 52–70; Christian Homburg, Jan Wieseke, and Torsten Bornemann, "Implementing the Marketing Concept at the Employee-Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge," *Journal of Marketing*

73 (July 2009), pp. 64–81; Chi Kin (Bennett) Yim, David K. Tse, and Kimmy Wa Chan, "Strengthening Customer Loyalty through Intimacy and Passion: Roles of Customer–Firm Affection and Customer–Staff Relationships," *Journal of Marketing Research* 45 (December 2008), pp. 741–56.

35. Gregory Jones, "Jim Weddle Is Positioning Edward Jones to Be the Top of Mind Choice," *Smart Business*, May 31, 2013; https://www.edwardjones.com/financial-advisor-value/index.html, accessed 1/28/2021.

36. Loizos Heracleous and Jochen Wirtz, "Singapore Airlines' Balancing Act," *Harvard Business Review* (July–August, 2010); James Wallace, "Singapore Airlines Raises the Bar for Luxury Flying," *Seattle Post Intelligencer*, January 18, 2007; Elaine Glusac, "Can 18 Hours in the Air Be Bearable? Airlines Bet on Ultra-Long-Haul Flights," *New York Times*, October 15, 2018.

37. Paul Hagen, "The Rise of the Chief Customer Officer," *Forbes*, February 16, 2011.

38. "Butterball, LLC," *Hoover's Company Record*s, October 15, 2012; Stephanie Warren, "Turkey 911! Butterball's Hotline Saves Your Thanksgiving," *Popular Mechanics*, November 23, 2011; www.butterball.com/about-us/turkey-talk-line; accessed 12/7/2020.

39. Jena McGregor, "When Service Means Survival," *Bloomberg BusinessWeek*, March 2, 2009, pp. 26–30.

40. Matt Apuzzo, "High Rollers Enjoy the High Life at Casinos," *Pittsburgh Post-Gazette*, October 16, 2006; Kate Taylor, "Inside the Dark, Fantasy World of Millionaire 'Whales' at Casinos, Who Receive Ridiculous Perks and Are Under Harsh Scrutiny Since the Las Vegas Shooting," *Business Insider*, October 19, 2017.

41. Mark Bowden, "The Man Who Broke Atlantic City," *The Atlantic* (April 2012).

42. Dave Dougherty and Ajay Murthy, "What Service Customers Really Want," *Harvard Business Review*, September 2009, p. 22; for a contrarian point of view, see Edward Kasabov, "The Compliant Customer," *MIT Sloan Management Review* (Spring 2010), pp. 18–19.

43. Jeffrey G. Blodgett and Ronald D. Anderson, "A Bayesian Network Model of the Customer Complaint Process," *Journal of Service Research* 2 (May 2000), pp. 321–38.

44. Jeroen Schepers, Tomas Falk, Ko de Ruyter, Ad de Jong, and Maik Hammerschmidt, "Principles and Principals: Do Customer Stewardship and Agency Control Compete or Complement When Shaping Frontline Employee Behavior?" *Journal of Marketing* 76 (November 2012), pp. 1–20; James G. Maxham III and Richard G. Netemeyer, "Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling," *Journal of Marketing* 67 (January 2003), pp. 46–62; Nita Umashankar, Morgan K. Ward, and Darren W. Dahl. "The Benefit of Becoming Friends: Complaining after Service Failures Leads Customers with Strong Ties to Increase Loyalty." *Journal of Marketing* 81, no. 6 (2017), pp. 79–98.

45. Stephen S. Tax, Stephen W. Brown, and Murali Chandrashekaran, "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing," *Journal of Marketing* 62 (April 1998), pp. 60–76.

46. www.aligntech.com; accessed 12/29/20; Alexander Chernev, *The Marketing Plan Handbook*, 6th edition (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2020).

47. Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott, and Inigo Arroniz, "The 12 Different Ways for Companies to Innovate," *MIT Sloan Management Review*, April 1, 2006.

48. Paul McDougall, "Movado Builds Customer Ties with Repair Process," *Informationweek*, September 17, 2012.

49. Karen Talley, "The Holiday-Gift Return Free-for-All," *Wall Street Journal*, December 23, 2012.

50. J. Andrew Petersen and V. Kumar, "Can Product Returns Make You Money?" *MIT Sloan Management Review* 51 (Spring 2010), pp. 85–89.

51. This section is based on a comprehensive treatment of product returns: James Stock, Thomas Speh, and Herbert Shear, "Managing Product Returns for Competitive Advantage," *MIT Sloan Management Review* (Fall 2006), pp. 57–62. See also J. Andrew Petersen and V. Kumar, "Can Product Returns Make You Money?" *MIT Sloan Management Review* (Spring 2010), pp. 85–89.

52. Dave Blanchard, "Moving Forward in Reverse," *Logistics Today*, July 12, 2005; Kelly Shermach, "Taming CRM in the Retail Sector," *CRM Buyer*, October 12, 2006.

53. Thomas Dotzel, Venkatesh Shankar, and Leonard L. Berry, "Service Innovativeness and Firm Value," *Journal of Marketing Research* 50 (April 2013), pp. 259–76.

54. Geoff Colvin, "Kayak Takes on the Big Dogs," *Fortune*, September 27, 2012; https://www.bookingholdings.com/brands/kayak, accessed 11/26/2020.

55. "MinuteClinic Opens Its First Walk-in Medical Clinics inside CVS/Pharmacy Stores in Cincinnati and Dayton," *PRNewswire*, October 4, 2012; Ellen McGirt, "Fast Food Medicine," *Fast Company* (September 2007), pp. 37–38.

56. Joe Sharkey, "Clearing Skies for Private Jets," *New York Times*, August 20, 2012.

57. Eric Savitz, "Can Ticketmaster CEO Nathan Hubbard Fix the Ticket Market?" *Forbes*, February 18, 2011.

58. Leonard Berry, Venkatesh Shankar, Janet Turner Parish, Susan Cadwallader, and Thomas Dotzel, "Creating New Markets through Service Innovation," *Sloan Management Review* 47 (Winter 2006), pp. 56–63.

59. Dinah Eng, "The Rise of Cirque du Soleil," *Fortune*, November 7, 2011, pp. 39–42; Matt Krantz, "Tinseltown Gets Glitzy New Star," *USA Today*, August 24, 2009; Linda Tischler, "Join the Circus," *Fast Company* (July 2005), pp. 53–58; "Cirque du Soleil," *America's Greatest Brands* 3 (2004); Geoff Keighley, "The Factory," *Business 2.0* (February 2004), p. 102; Robin D. Rusch, "Cirque du Soleil Phantasmagoria Contorts," Brandchannel.com, December 1, 2003; www .cirquedusoleil.com/about-us/history, accessed 1/28/2021.

60. Roland T. Rust and Richard L. Oliver, "Should We Delight the Customer?" *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (December 2000), pp. 86–94.

61. Blake Ellis, "America's Favorite Credit Card," *Fortune*, August 22, 2013; Geoff Colvin, "How Can American Express Help You?" *Fortune*, April 30, 2012; https://about.americanexpress .com, accessed 1/29/2021.

62. A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing* 49 (Fall 1985), pp. 41–50. See also Michael K. Brady and J. Joseph Cronin Jr., "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality," *Journal of Marketing* 65 (July 2001), pp. 34–49.

63. Roland T. Rust and Tuck Siong Chung, "Marketing Models of Service and Relationships," *Marketing Science* 25 (November–December 2006), pp. 560–80; Katherine N. Lemon, Tiffany Barnett White, and Russell S. Winer, "Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision," *Journal of Marketing* 66 (January 2002), pp. 1–14.

64. Kent Grayson and Tim Ambler, "The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services," *Journal of Marketing Research* 36 (February 1999), pp. 132–41.

65. Leonard L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing through Quality* (New York: Free Press, 1991), p. 16.

66. A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing* (Fall 1985), pp. 41–50.

67. William Boulding, Ajay Kalra, Richard Staelin, and Valarie A. Zeithaml, "A Dynamic Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions," *Journal of Marketing Research* 30 (February 1993), pp. 7–27.

68. Leonard L. Berry, Kathleen Seiders, and Dhruv Grewal, "Understanding Service Convenience," *Journal of Marketing* 66 (July 2002), pp. 1–17.

69. J. J. Colao, "Last Man Sitting," *Forbes*, November 18, 2013; Richard McGill Murphy, "Your Table Is Waiting at OpenTable," *Fortune*, October 3, 2012; Stephanie Strom, "OpenTable Began a Revolution. Now It's a Power under Siege," *New York Times*, August 29, 2017.

70. "Comcast Gets By without Providing Customer Service," *SBWire*, August 12, 2013; Dominic Basulto, "Can Silicon Valley Re-Invent Customer Service?" *Washington Post*, April 19, 2013.

71. Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *Best Face Forward* (Boston: Harvard Business School Press, 2005); Jeffrey F. Rayport, Bernard J. Jaworski, and Ellie J. Kyung, "Best Face Forward," *Journal of Interactive Marketing* 19 (Autumn 2005), pp. 67–80; Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, "Best Face Forward," *Harvard Business Review* (December 2004), pp. 47–58.

72. Matthew L. Meuter, Mary Jo Bitner, Amy L. Ostrom, and Stephen W. Brown, "Choosing among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies," *Journal of Marketing* 69 (April 2005), pp. 61–83.

73. Venkatesh Shankar, Leonard L. Berry and Thomas Dotzel, "A Practical Guide to Combining Products and Services," *Harvard Business Review* (November 2009), pp. 94–99; Jens Hogreve, Anja Iseke, Klaus Derfuss, and Tönnjes Eller, "The Service–Profit Chain: A Meta-Analytic Test of a Comprehensive Theoretical Framework," *Journal of Marketing* 81, no. 3 (2017), pp. 41–61.

74. Eric Fang, Robert W. Palmatier, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "Effect of Service Transition Strategies on Firm Value," *Journal of Marketing* 72 (September 2008), pp. 1–14; Rafael Becerril-Arreola, Chen Zhou, Raji Srinivasan, and Daniel Seldin. "Service Satisfaction–Market Share Relationships in Partnered Hybrid Offerings," *Journal of Marketing* 81, no. 5 (2017), pp. 86–103.

75. Goutam Challagalla, R. Venkatesh, and Ajay K. Kohli, "Proactive Postsales Service: When and Why Does It Pay Off?" *Journal of Marketing* 73 (March 2009), pp. 70–87.

76. https://www.bbc.com/worklife/article/20160317-inside-the-secret-world-of-accent-training, accessed 11/25/2020.
77. Marketing Insight sources: Claudia Jasmand, Vera Blazevic, and Ko de Ruyter, "Generating Sales While Providing Service: A Study of Customer Service Representatives' Ambidextrous Behavior," *Journal of Marketing* 76 (January 2012), pp. 20–37; Joseph Walker, "Meet the New Boss: Big Data," *Wall Street Journal*, September 20, 2012; Vikas Bajaj, "A New Capital of Call Centers," *New York Times*, November 25, 2011; Michael Shroeck, "Why the Customer Call Center Isn't Dead," *Forbes*, March 15, 2011.
78. Marketing Spotlight sources: Solomon Micah, "Your Customer Service Is Your Branding: The Ritz-Carlton Case Study," *Forbes*, September 25, 2015; Jennifer Robison, "How The Ritz-Carlton Manages the Mystique," *Gallup*, December 11, 2008; http://ritzcarltonleadershipcenter.com/tag/guest-story and www.ritzcarlton.com/en/about/history, accessed 11/26/2020.
79. Marketing Spotlight sources: Chantal Todé, "Nordstrom Loyalty Program Experience," *DMNews*, May 4, 2007; Robert Spector and Patrick D. McCarthy, *The Nordstrom Way: The Inside Story of America's #1 Customer Service Company* (New York: John Wiley, 1995); Nordstrom Annual Report 2017; Rina Raphael, "Nordstrom Local Expands Its Innovative, Inventory-Free Retail Hubs," *Fast Company*, July 9, 2018; Michael Corkery, "Nordstrom Opening a New York Store as Other Retailers Close Theirs," April 8, 2018; https://shop.nordstrom.com/content/about-us, accessed 11/26/2020.

Capítulo 10

1. Jennifer Haderspeck, "Sports and Protein Drinks Share the Glory," *Beverage Industry*, May 2013; Jason Feifer, "How Gatorade Redefined Its Audience and a Flagging Brand," *Fast Company*, June 2012); Duane Stanford, "Gatorade Goes Back to the Lab," *Bloomberg Businessweek*, November 28, 2010; www.gatorade.com/gx, accessed 1/30/2021.
2. Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2013). For other foundational work on branding, see Jean-Noel Kapferer, *The New Strategic Brand Management*, 5th ed. (London, UK: Kogan Page, 2012); Leslie de Chernatony, *From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands*, 3rd ed. (Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2010); and David A. Aaker and Erich Joachimsthaler, *Brand Leadership* (New York: Free Press, 2000).
3. Steven Shepherd, Tanya L. Chartrand, and Gavan J. Fitzsimons, "When Brands Reflect Our Ideal World: The Values and Brand Preferences of Consumers Who Support versus Reject Society's Dominant Ideology," *Journal of Consumer Research* 42, no. 1 (2015), pp. 76–92; Mathew S. Isaac and Kent Grayson, "Beyond Skepticism: Can Accessing Persuasion Knowledge Bolster Credibility?" *Journal of Consumer Research* 43, no. 6 (2017), pp. 895–912.
4. Lara O'Reilly, "Real Madrid Beat Man U to World's Richest Football Team Spot," *Marketing Week*, April 18, 2013; Steven G. Mandis, *The Real Madrid Way: How Values Created the Most Successful Sports Team on the Planet* (Dallas, TX: BenBella Books, 2016); www.realmadrid.com/en, accessed 1/30/2021.
5. Rajneesh Suri and Kent B. Monroe, "The Effects of Time Pressure on Consumers' Judgments of Prices and Products," *Journal of Consumer Research* 30 (June 2003), pp. 92–104; Aaron M. Garvey, Frank Germann, and Lisa E. Bolton, "Performance Brand Placebos: How Brands Improve Performance and Consumers Take the Credit," *Journal of Consumer Research* 42, no. 6 (2016), pp. 931–51.
6. Rosellina Ferraro, Amna Kirmani, and Ted Matherly, "Look at Me! Look at Me! Conspicuous Brand Usage, Self-Brand Connection, and Dilution," *Journal of Marketing Research* 50 (August 2013), pp. 477–88; Alexander Chernev, Ryan Hamilton, and David Gal, "Competing for Consumer Identity: Limits to Self-Expression and the Perils of Lifestyle Branding," *Journal of Marketing* 75 (May 2011).
7. Pankaj Aggarwal and Ann L. McGill, "When Brands Seem Human, Do Humans Act Like Brands? Automatic Behavioral Priming Effects of Brand Anthropomorphism," *Journal of Consumer Research* 39 (August 2012), pp. 307–23. For some related research, see Nicolas Kervyn, Susan T. Fiske, and Chris Malone, "Brands as Intentional Agents Framework: How Perceived Intentions and Ability Can Map Brand Perception," *Journal of Consumer Psychology* 22 (2012), pp. 166–76, as well as commentaries on the article published in that issue.
8. Matthew Thomson, Jodie Whelan, and Allison R. Johnson, "Why Brands Should Fear Fearful Consumers: How Attachment Style Predicts Retaliation," *Journal of Consumer Psychology* 22 (2012), pp. 289–98; Shirley Y. Y. Cheng, Tiffany Barnett White, and Lan Nguyen Chaplin, "The Effects of Self-Brand Connections on Responses

to Brand Failure: A New Look at the Consumer-Brand Relationship," *Journal of Consumer Psychology* 22 (2012), pp. 280–88.

9. Katie Kelly Bell, "94 Point Brunello for Peanuts? How Wine Negociant Cameron Hughes Finds the Deals," *Forbes*, November 27, 2012; Lettie Teague, "Taking Advantage of the Wine Glut," *Wall Street Journal*, May 7, 2010; https://chwine.com/about, accessed 1/30/2021.
10. Tilde Heding, Charlotte F. Knudtzen, and Mogens Bjerre, *Brand Management: Research, Theory & Practice* (New York: Routledge, 2009); Rita Clifton and John Simmons, eds., *The Economist on Branding* (New York: *Bloomberg Press*, 2004); Rik Riezebos, *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach* (Essex, UK: Pearson Education, 2003).
11. Joffre Swait and Tulin Erdem, "Brand Effects on Choice and Choice Set Formation under Uncertainty," *Marketing Science* 26 (September–October 2007), pp. 679–97; Tulin Erdem, Joffre Swait, and Ana Valenzuela, "Brands as Signals: A Cross-Country Validation Study," *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 34–49; Leslie K. John, Oliver Emrich, Sunil Gupta, and Michael I. Norton, "Does 'Liking' Lead to Loving? The Impact of Joining a Brand's Social Network on Marketing Outcomes," *Journal of Marketing Research* 54, no. 1 (2017), pp. 144–55; Danielle J. Brick, Gràinne M. Fitzsimons, Tanya L. Chartrand, and Gavan J. Fitzsimons, "Coke vs. Pepsi: Brand Compatibility, Relationship Power, and Life Satisfaction," *Journal of Consumer Research* 44, no. 5 (2018), pp. 991–1014.
12. Scott Davis, *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Your Brands* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); Mary W. Sullivan, "How Brand Names Affect the Demand for Twin Automobiles," *Journal of Marketing Research* 35 (May 1998), pp. 154–65.
13. Brian Braiker, "New Coke Pops . . . 34 Years Later," *Advertising Age*, May 25, 2019.
14. Xueming Luo, Sascha Raithel, and Michael A. Wiles, "The Impact of Brand Rating Dispersion on Firm Value," *Journal of Marketing Research* 50 (June 2013), pp. 399–415.
15. Michael A. Wiles, Neil A. Morgan, and Lopo L. Rego, "The Effect of Brand Acquisition and Disposal on Stock Returns," *Journal of Marketing* 76 (January 2012), pp. 38–58.
16. Natalie Mizik and Robert Jacobson, "Talk about Brand Strategy," *Harvard Business Review* (October 2005), p. 1; Baruch Lev, *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting* (Washington, DC: Brookings Institution, 2001). For a detailed examination, see Nigel Hollis, *The Meaningful Brand: How Strong Brands Make More Money* (New York: Palgrave Macmillan, 2013).
17. Other approaches are based on economic principles of signaling (e.g., Tulin Erdem, "Brand Equity as a Signaling Phenomenon," *Journal of Consumer Psychology* 7 [1998]), pp. 131–57) or on more of a sociological, anthropological, or biological perspective (e.g., Grant McCracken, *Culture and Consumption II: Markets, Meaning, and Brand Management* [Bloomington: Indiana University Press, 2005]). For a broad view of consumer psychology perspectives on branding, see Bernd Schmitt, "The Consumer Psychology of Brands," *Journal of Consumer Psychology* 22 (2012), pp. 7–17.
18. For an overview of academic research on branding, see Kevin Lane Keller, "Branding and Brand Equity," in Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage Publications, 2002), pp. 151–78; Kevin Lane Keller and Don Lehmann, "Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities," *Marketing Science* 25 (November–December 2006), pp. 740–59.
19. Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2019).
20. Kusum Ailawadi, Donald R. Lehmann, and Scott Neslin, "Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity," *Journal of Marketing* 67 (October 2003), pp. 1–17.
21. Deborah Roedder John, Barbara Loken, Kyeong-Heui Kim, and Alokparna Basu Monga, "Brand Concept Maps: A Methodology for Identifying Brand Association Networks," *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 549–63.
22. Jennifer Rooney, "Kellogg's Completes Major Brand Overhaul," *Forbes*, May 10, 2012; Mark J. Miller, "Kellogg's Aims to Make Today Great with Refreshed Verbal and Visual Identity," *Brand Channel*, May 14, 2012; "Refreshing an Icon: Kellogg's Updates Brand to Keep Pace with Today's Consumers," www.newsroom.kelloggcompany.com, May 14, 2012.
23. M. Berk Ataman, Carl F. Mela, and Harald J. van Heerde, "Building Brands," *Marketing Science* 27 (November–December 2008), pp. 1036–54.
24. Marina Puzakova and Pankaj Aggarwal, "Brands as Rivals: Consumer Pursuit of Distinctiveness and the Role of Brand Anthropomorphism," *Journal of Consumer Research* 45, no. 4 (2018), pp. 869–88.
25. "No Matter How You 'Like' It, 42BELOW Vodka Encourages Everyone to Celebrate National Coming Out Day," *PR Newswire*, October 7, 2011.
26. Alina Wheeler, *Designing Brand Identity*, 5th ed. (Hoboken, NJ: John Wiley, 2017).

27. Eric A. Yorkston and Geeta Menon, "A Sound Idea: Phonetic Effects of Brand Names on Consumer Judgments," *Journal of Consumer Research* 31 (June 2004), pp. 43–51; Tina M. Lowery and L. J. Shrum, "Phonetic Symbolism and Brand Name Preference," *Journal of Consumer Research* 34 (October 2007), pp. 406–14.

28. John R. Doyle and Paul A. Bottomly, "Dressed for the Occasion: Font–Product Congruity in the Perception of Logotype," *Journal of Consumer Psychology* 16 (2006), pp. 112–23; Kevin Lane Keller, Susan Heckler, and Michael J. Houston, "The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall," *Journal of Marketing* 62 (January 1998), pp. 48–57; for an in-depth examination of how brand names are developed, see Alex Frankel, *Wordcraft: The Art of Turning Little Words into Big Business* (New York: Crown Publishers, 2004).

29. For some interesting theoretical perspectives, see Claudiu V. Dimofte and Richard F. Yalch, "Consumer Response to Polysemous Brand Slogans," *Journal of Consumer Research* 33 (March 2007), pp. 515–22.

30. For a marketing academic point of view of some important legal issues, see Judith Zaichkowsky, *The Psychology behind Trademark Infringement and Counterfeiting* (Mahwah, NJ: LEA Publishing, 2006) and Maureen Morrin, Jonathan Lee, and Greg M. Allenby, "Determinants of Trademark Dilution," *Journal of Consumer Research* 33 (September 2006), pp. 248–57; Larisa Ertekin, Alina Sorescu, and Mark B. Houston, "Hands Off My Brand! The Financial Consequences of Protecting Brands through Trademark Infringement Lawsuits," *Journal of Marketing* 82, no. 5 (2018), pp. 45–65.

31. Rupal Parekh, "Meet the Woman behind the Michelin Man," *Advertising Age*, June 11, 2012.

32. Judith Anne Garretson Folse, Richard G. Netemeyer, and Scot Burton, "Spokescharacters: How the Personality Traits of Sincerity, Excitement, and Competence Help to Build Equity," *Journal of Advertising* 41 (Spring 2012), pp. 17–32.

33. Eddie Pells, "Despite Numbers, Burton Still Bullish on Boarding," *Bloomberg Businessweek*, February 12, 2013.

34. Jennifer Aaker, "Dimensions of Brand Personality," *Journal of Marketing Research* 34 (August 1997), pp. 347–56. See also Aparna Sundar and Theodore J. Noseworthy, "Too Exciting to Fail, Too Sincere to Succeed: The Effects of Brand Personality on Sensory Disconfirmation," *Journal of Consumer Research* 43, no. 1 (2016), pp. 44–67.

35. Jennifer L. Aaker, Veronica Benet-Martinez, and Jordi Garolera, "Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs," *Journal of Personality and Social Psychology* 81 (March 2001), pp. 492–508.

36. Yongjun Sung and Spencer F. Tinkham, "Brand Personality Structures in the United States and Korea: Common and Culture-Specific Factors," *Journal of Consumer Psychology* 15 (December 2005), pp. 334–50.

37. David A. Aaker, *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity* (New York: Free Press, 2004).

38. Michael Krauss, "The Glamour of B-to-B," *Marketing News*, February 2013, pp. 22–23.

39. Stuart Elliott, "Lipton Goes Back to Basics with a Tea Bag," *New York Times*, January 9, 2013; Heather Landi, "High Tea," *Beverage World*, July 2011, pp. 18–22; https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-01-30/unilever-reviews-tea-business-after-slowest-growth-in-a-decade, accessed 11/26/2020.

40. Nirmalya Kumar, "Kill a Brand, Keep a Customer," *Harvard Business Review*, December 2003, pp. 87–95.

41. Jing Lei, Niraj Dawar, and Jos Lemmink, "Negative Spillover in Brand Portfolios: Exploring the Antecedents of Asymmetric Effects," *Journal of Marketing* 72 (May 2008), pp. 111–23.

42. For comprehensive corporate branding guidelines, see James R. Gregory, *The Best of Branding: Best Practices in Corporate Branding* (New York: McGraw-Hill, 2004). For some B-to-B applications, see Atlee Valentine Pope and Ralph Oliva, "Building Blocks: Ten Key Roles of B-to-B Corporate Marketing," *Marketing Management*, Winter 2012, pp. 23–28.

43. Guido Berens, Cees B. M. van Riel, and Gerrit H. van Bruggen, "Corporate Associations and Consumer Product Responses: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance," *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 35–48; Zeynep Gürhan-Canli and Rajeev Batra, "When Corporate Image Affects Product Evaluations: The Moderating Role of Perceived Risk," *Journal of Marketing Research* 41 (May 2004), pp. 197–205.

44. Vithala R. Rao, Manoj K. Agarwal, and Denise Dalhoff, "How Is Manifest Branding Strategy Related to the Intangible Value of a Corporation?" *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 126–41. For an examination of the financial impact of brand portfolio decisions, see Neil A. Morgan and Lopo L. Rego, "Brand Portfolio Strategy and Firm Performance," *Journal of Marketing* 73 (January 2009), pp. 59–74; and S. Cem Bahadir, Sundar G. Bharadwaj, and Rajendra K. Srivastava, "Financial Value of Brands

in Mergers and Acquisitions: Is Value in the Eye of the Beholder?" *Journal of Marketing* 72 (November 2008), pp. 49–64.

45. Chuck Carnevale, "United Technologies Has Transitioned Itself for Accelerated Growth," *Forbes*, March 22, 2013; William J. Holstein, "The Incalculable Value of Building Brands," *Chief Executive*, April–May 2006, pp. 52–56; www .utc.com/Who-We-Are/Pages/Key-Facts.aspx, accessed 1/30/2021.

46. Deborah Roedder John, Barbara Loken, and Christopher Joiner, "The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products Be Diluted?" *Journal of Marketing* 62 (January 1998), pp. 19–32.

47. Vanessa Fuhrmans, "Mercedes Pins Hopes on Sleek S-Class," *Wall Street Journal*, May 16, 2013.

48. Yuxin Chen and Tony Haitao Cui, "The Benefit of Uniform Price for Branded Variant," *Marketing Science* 32 (January–February 2013), pp. 36–50.

49. Marcus Cunha Jr., Mark R. Forehand, and Justin W. Angle, "Riding Coattails: When Co-Branding Helps versus Hurts Less-Known Brands," *Journal of Consumer Research* 41, no. 5 (2015), pp. 1284–1300; Ann-Kristin Kupfer, Nora Pähler vor der Holte, Raoul V. Kübler, and Thorsten Hennig-Thurau. "The Role of the Partner Brand's Social Media Power in Brand Alliances," *Journal of Marketing* 82, no. 3 (2018), pp. 25–44.

50. Tansev Geylani, J. Jeffrey Inman, and Frenkel Ter Hofstede, "Image Reinforcement or Impairment: The Effects of Co-Branding on Attribute Uncertainty," *Marketing Science* 27 (July–August 2008), pp. 730–44; Ed Lebar, Phil Buehler, Kevin Lane Keller, Monika Sawicka, Zeynep Aksehirli, and Keith Richey, "Brand Equity Implications of Joint Branding Programs," *Journal of Advertising Research* 45 (December 2005); Abhishek Borah and Gerard J. Tellis, "Halo (Spillover) Effects in Social Media: Do Product Recalls of One Brand Hurt or Help Rival Brands?" *Journal of Marketing Research* 53, no. 2 (2016), pp. 143–160.

51. Hannes Datta, Kusum L. Ailawadi, and Harald J. van Heerde. "How Well Does Consumer-Based Brand Equity Align with Sales-Based Brand Equity and Marketing-Mix Response?" *Journal of Marketing* 81, no. 3 (2017), pp. 1–20.

52. Philip Kotler and Waldermar Pfoertsch, *Ingredient Branding: Making the Invisible Visible* (Heidelberg, Germany: Springer-Verlag, 2011).

53. Kalpesh Kaushik Desai and Kevin Lane Keller, "The Effects of Brand Expansions and Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility," *Journal of Marketing* 66 (January 2002), pp. 73–93.

54. Martin Bishop, "Finding Your Nemo: How to Survive the Dangerous Waters of Ingredient Branding," *Chief Executive*, March 15, 2010.

55. Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2013). See also Philip Kotler and Waldemar Pfoertsch, *B2B Brand Management* (New York: Springer, 2006).

56. Tatiana M. Fajardo, Jiao Zhang, and Michael Tsiros, "The Contingent Nature of the Symbolic Associations of Visual Design Elements: The Case of Brand Logo Frames," *Journal of Consumer Research* 43, no. 4 (2016), pp. 549–66; Yuwei Jiang, Gerald J. Gorn, Maria Galli, and Amitava Chattopadhyay, "Does Your Company Have the Right Logo? How and Why Circular- and Angular-Logo Shapes Influence Brand Attribute Judgments," *Journal of Consumer Research* 42, no. 5 (2016), pp. 709–26; Ryan Rahinel and Noelle M. Nelson, "When Brand Logos Describe the Environment: Design Instability and the Utility of Safety-Oriented Products," *Journal of Consumer Research* 43, no. 3 (2016), pp. 478–96.

57. Kevin Lane Keller and Don Lehmann, "How Do Brands Create Value?" *Marketing Management*, May–June 2003, pp. 27–31. See also Rajendra K. Srivastava, Tasadduq A. Shervani, and Liam Fahey, "Market-Based Assets and Shareholder Value," *Journal of Marketing* 62 (January 1998), pp. 2–18; Shuba Srinivasan, Marc Vanheule, and Koen Pauwels, "Mindset Metrics in Market Response Models: An Integrative Approach," *Journal of Marketing Research* 47 (August 2010), pp. 672–84.

58. Larry Light and Joan Kiddon, *Six Rules for Brand Revitalization: Learn How Companies Like McDonald's Can Re-Energize Their Brands* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2009).

59. Jonathan R. Copulsky, *Brand Resilience: Managing Risk and Recovery in a High-Speed World* (New York: Palgrave Macmillan, 2011).

60. Rebecca J. Slotegraaf and Koen Pauwels, "The Impact of Brand Equity and Innovation on the Long-Term Effectiveness of Promotions," *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 293–306.

61. John Kotter, "Burberry's Secrets to Successful Brand Reinvention," *Forbes*, February 26, 2013; Angela Ahrendts, "Burberry's CEO on Turning an Aging British Icon into a Global Luxury Brand," *Harvard Business Review*, February 2013; www .statista.com/topics/3458/burberry, accessed 11/26/2020.

62. See also Eric A. Yorkston, Joseph C. Nunes, and Shashi Matta, "The Malleable Brand: The Role of Implicit Theories in Evaluating Brand Extensions," *Journal of Marketing* 74 (January 2010), pp. 80–93; Tom Meyvis, Kelly Goldsmith, and Ravi Dhar, "The Importance of the Context in

Brand Extension: How Pictures and Comparisons Shift Consumers' Focus from Fit to Quality," *Journal of Marketing Research* 49 (April 2012), pp. 206–17; Susan Spiggle, Hang T. Nguyen, and Mary Caravella, "More than Fit: Brand Extension Authenticity," *Journal of Marketing Research* 49 (December 2012), pp. 967–83; Keisha M. Cutright, James R. Bettman, and Gavan J. Fitzsimons, "Putting Brands in Their Place: How a Lack of Control Keeps Brand Contained," *Journal of Marketing Research* 50 (June 2013), pp. 365–77.

63. Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2013). See also Alokparna Basu Monga and Deborah Roedder John, "Cultural Differences in Brand Extension Evaluation: The Influence of Analytical versus Holistic Thinking," *Journal of Marketing Research* 33 (March 2007), pp. 529–36; Rohini Ahluwalia, "How Far Can a Brand Stretch? Understanding the Role of Self-Construal," *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 337–50.

64. Pierre Berthon, Morris B. Holbrook, James M. Hulbert, and Leyland F. Pitt, "Viewing Brands in Multiple Dimensions," *MIT Sloan Management Review*, Winter 2007, pp. 37–43.

65. Andrea Rothman, "France's Bic Bets U.S. Consumers Will Go for Perfume on the Cheap," *Wall Street Journal*, January 12, 1989.

66. Valarie A. Taylor and William O. Bearden, "Ad Spending on Brand Extensions: Does Similarity Matter?" *Journal of Brand Management* 11 (September 2003), pp. 63–74; Sheri Bridges, Kevin Lane Keller, and Sanjay Sood, "Communication Strategies for Brand Extensions: Enhancing Perceived Fit by Establishing Explanatory Links," *Journal of Advertising* 29 (Winter 2000), pp. 1–11.

67. Ralf van der Lans, Rik Pieters, and Michel Wedel, "Competitive Brand Salience," *Marketing Science* 27 (September–October 2008), pp. 922–31.

68. Beth Newhart, "Monster Fights with Coca-Cola over Competing Energy Drinks," *BeverageDaily*, November 12, 2018.

69. Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind*, 20th Anniversary Edition (New York: McGraw-Hill, 2000).

70. David A. Aaker, *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity* (New York: Free Press, 2004).

71. https://www.nytimes.com/interactive/2018/10/23/us/metoo-replacements.html, accessed 11/25/2020.

72. Alice M. Tybout and Michelle Roehm, "Let the Response Fit the Scandal," *Harvard Business Review*, December 2009, pp. 82–88; Kathleen Cleeren, Harald J. van Heerde, and Marnik G. Dekimpe, "Rising from the Ashes: How Brands and Categories Can Overcome Product-Harm Crises," *Journal of Marketing* 77 (March 2013), pp. 58–77.

73. Norman Klein and Stephen A. Greyser, "The Perrier Recall: A Source of Trouble," Harvard Business School Case #9-590-104 and "The Perrier Relaunch," Harvard Business School Case #9-590-130.

74. Christine Moorman, "Covid Drives Digital as Marketers Pivot into Stronger and Leaner Roles," *The CMO Survey*, June 18, 2020.

75. Rob Walker, "Nike's Secret for Surviving the Retail Apocalypse, *Medium*, April 6, 2020.

76. Melissa Pasanen, "How the Pandemic Propelled King Arthur Flour into the National Spotlight," *Seven Days*, June 23, 2020.

77. www.bain.com/about/media-center/press-releases/2017/press-release-2017-global-fall-luxury-market-study/

78. Stellene Volande, "The Secret to Hermès's Success," *Departures*, November–December 2009, pp. 110–12.

79. www.subzero-wolf.com/sub-zero, accessed 1/30/2021.

80. Martinne Geller and Uday Sampath Kumar, "Bacardi to Buy Out Patrón Tequila in $5.1 Billion Deal," *Reuters*, January 22, 2018; www.patrontequila.com/our-story.html, accessed 1/30/2021.

81. Ariel Adams, "Montblanc on How to Be a Luxury Brand for Many," *Forbes*, March 14, 2013; www.montblanc.com/en-us/discover/about-montblanc/about-us.html, accessed 1/30/2021.

82. Delphine Dion and Stéphane Borraz, "Managing Status: How Luxury Brands Shape Class Subjectivities in the Service Encounter," *Journal of Marketing* 81, no. 5 (2017), pp. 67–85.

83. Kevin Lane Keller, "Managing the Growth Tradeoff: Challenges and Opportunities in Luxury Branding," *Journal of Brand Management* 16 (March–May 2009), pp. 290–301.

84. Marketing Spotlight sources: Brenden Gallagher, "The Greatest Travel Brand on Earth: A History of Louis Vuitton, Luggage and the LV Monogram—Louis Vuitton Monogram History," *Grailed*, February 21, 2018; Derek Thompson. "Branding Louis Vuitton: Behind the World's Most Famous Luxury Label," *The Atlantic*, May 13, 2011; Robert Johnston, "Kıng Louıs," *GQ*, September 11, 2017; https://us.louisvuitton.com, accessed 1/30/2021.

85. Marketing Spotlight sources: Diana Budds, "How Muji, Japan's Most Famous Anti-Brand, Plans to Win America," *Fast Company*, July 9, 2018; Carren Jao, "How Muji Created a Cult Following of Design Enthusiasts," *Entrepreneur*, July 23, 2015; Masaaki Kanai, "The Chairman of Ryohin Keikaku

on Charting Muji's Global Expansion," *Harvard Business Review*, January 4, 2018; Molly Young, "At Muji, Design Intelligence Meets Dried Squid," *New York Times*, January 19, 2018; https://www.statista.com/statistics/870917/muji-overseas-store-numbers, accessed 11/26/2020.

Capítulo 11

1. Edmund Lee, "Netflix Is Raising Prices. Here's Why," *New York Times*, January 15, 2019; Julia Alexander, "Netflix Raises Prices on All Streaming Plans in US," *The Verge*, January 15, 2019; Mike Snider, "Netflix Price Increases Could Cause Some Subscribers to Downgrade, Cancel Streaming Service," *USA Today*, January 17, 2019.
2. Cassie Lancellotti-Young, "Groupon Case," Glassmeyer/McNamee Center for Digital Strategies, Dartmouth College, 2011; https://press.groupon.com, accessed 1/30/2021. For relevant academic research, see Xueming Luo, Michelle Andrews, Yiping Song, and Jaakko Aspara, "Group-Buying Deal Popularity," *Journal of Marketing* 78 (March 2014), pp. 20–33.
3. Christian Homburg, Ove Jensen, and Alexander Hahn, "How to Organize Pricing? Vertical Delegation and Horizontal Dispersion of Pricing Authority," *Journal of Marketing* 76 (September 2012), pp. 49–69.
4. For a thorough review of pricing research, see Chezy Ofir and Russell S. Winer, "Pricing: Economic and Behavioral Models," in Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage Publications, 2002). See also Ray Weaver and Shane Frederick, "A Reference Price Theory of the Endowment Effect," *Journal of Marketing Research* 49 (October 2012), pp. 696–707; Kwanho Suk, Jiheon Lee, and Donald R. Lichtenstein, "The Influence of Price Presentation Order on Consumer Choice," *Journal of Marketing Research* 49 (October 2012), pp. 708–17; Stephen A. Atlas and Daniel M. Bartels, "Periodic Pricing and Perceived Contract Benefits," *Journal of Consumer Research* 45, no. 2 (2018), pp. 350–64.
5. Eric Wilson, "Why Does This Pair of Pants Cost $550?" *New York Times*, April 26, 2010; Denise Crosby, "Abercrombie & Fitch Is Cool Again. But Does the Formerly Oversexed and Overpriced Brand Deserve a Second Chance?" *The Beacon-News*, September 3, 2018.
6. For a comprehensive review, see Tridib Mazumdar, S. P. Raj, and Indrajit Sinha, "Reference Price Research: Review and Propositions," *Journal of Marketing* 69 (October 2005), pp. 84–102. For a different point of view, see Chris Janiszewski and Donald R. Lichtenstein, "A Range Theory Account of Price Perception," *Journal of Consumer Research* 25 (March 1999), pp. 353–68. For business-to-business applications, see Hernan A. Bruno, Hai Che, and Shantanu Dutta, "Role of Reference Price on Price and Quantity: Insights from Business-to-Business Markets," *Journal of Marketing Research* 49 (October 2012), pp. 640–54.
7. Adapted from Russell S. Winer, *Pricing*, MSI Relevant Knowledge Series (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2006); Ellie J. Kyung and Manoj Thomas, "When Remembering Disrupts Knowing: Blocking Implicit Price Memory," *Journal of Marketing Research* 53, no. 6 (2016), pp. 937–53; Meghan R. Busse, Ayelet Israeli, and Florian Zettelmeyer, "Repairing the Damage: The Effect of Price Knowledge and Gender on Auto Repair Price Quotes," *Journal of Marketing Research* 54, no. 1 (2017), pp. 75–95.
8. For a discussion of how "incidental" prices outside the category can serve as contextual reference prices, see Joseph C. Nunes and Peter Boatwright, "Incidental Prices and Their Effect on Willingness to Pay," *Journal of Marketing Research* 41 (November 2004), pp. 457–66; Thomas Allard and Dale Griffin. "Comparative Price and the Design of Effective Product Communications," *Journal of Marketing* 81, no. 5 (2017), pp. 16–29.
9. Glenn E. Mayhew and Russell S. Winer, "An Empirical Analysis of Internal and External Reference-Price Effects Using Scanner Data," *Journal of Consumer Research* 19 (June 1992), pp. 62–70.
10. Robert Ziethammer, "Forward-Looking Buying in Online Auctions," *Journal of Marketing Research* 43 (August 2006), pp. 462–76. See also Caroline Ducarroz, Sha Yang, and Eric A. Greenleaf, "Understanding the Impact of In-Process Promotional Messages: An Application to Online Auctions." *Journal of Marketing* 80, no. 2 (2016), pp. 80–100.
11. John T. Gourville, "Pennies-a-Day: The Effect of Temporal Reframing on Transaction Evaluation," *Journal of Consumer Research* 24 (March 1998), pp. 395–408. See also Anja Lambrecht and Catherine Tucker, "Paying with Money or Effort: Pricing When Customers Anticipate Hassle," *Journal of Marketing Research* 49 (February 2012), pp. 66–82; Ajay T. Abraham and Rebecca W. Hamilton, "When Does Partitioned Pricing Lead to More Favorable Consumer Preferences? Meta-Analytic Evidence," *Journal of Marketing Research* 55, no. 5 (2018), pp. 686–703.
12. Wilfred Amaldoss and Sanjay Jain, "Pricing of Conspicuous Goods: A Competitive Analysis of Social Effects," *Journal of Marketing Research* 42 (February 2005).

13. "Ferrari Focuses on Exclusivity," www.warc.com, May 10, 2013; Roger Bennett, "Gained in Translation," *Bloomberg Businessweek*, April 2, 2012.
14. Eric T. Anderson and Duncan Simester, "Effects of $9 Price Endings on Retail Sales: Evidence from Field Experiments," *Quantitative Marketing and Economics* 1 (March 2003), pp. 93–110.
15. Anderson and Simester, "Mind Your Pricing Cues," *Harvard Business Review*, September 2003, pp. 96–103; Monica Wadhwa and Kuangjie Zhang, "This Number Just Feels Right: The Impact of Roundedness of Price Numbers on Product Evaluations," *Journal of Consumer Research* 41, no. 5 (2015), pp. 1172–185.
16. Anderson and Simester, "Mind Your Pricing Cues," *Harvard Business Review*, September 2003, pp. 96–103.
17. Daniel J. Howard and Roger A. Kerin, "Broadening the Scope of Reference-Price Advertising Research: A Field Study of Consumer Shopping Involvement," *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 185–204.
18. Thomas T. Nagle, John E. Hogan, and Joseph Zale, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2011).
19. Katherine N. Lemon and Stephen M. Nowlis, "Developing Synergies between Promotions and Brands in Different Price–Quality Tiers," *Journal of Marketing Research* 39 (May 2002), pp. 171–85.
20. Alexander Chernev, *Strategic Marketing Management: Theory and Practice* (Chicago, IL: Cerebellum Press; 2019).
21. Based on information from Thomas T. Nagle, John E. Hogan, and Joseph Zale, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2011).
22. Brett R. Gordon, Avi Goldfarb, and Yang Li, "Does Price Elasticity Vary with Economic Growth? A Cross-Category Analysis," *Journal of Marketing Research* 50 (February 2013), pp. 4–23; Harald J. Van Heerde, Maarten J. Gijsenberg, Marnik G. Dekimpe, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "Price and Advertising Effectiveness over the Business Cycle," *Journal of Marketing Research* 50 (April 2013), pp. 177–93; Huachao Gao, Yinlong Zhang, and Vikas Mittal. "How Does Local–Global Identity Affect Price Sensitivity?" *Journal of Marketing* 81, no. 3 (2017), pp. 62–79.
23. Marco Bertini, Luc Wathieu, and Sheena S. Iyengar, "The Discriminating Consumer: Product Proliferation and Willingness to Pay for Quality," *Journal of Marketing Research* 49 (February 2012), pp. 39–49.
24. Nirmalya Kumar, "Strategies to Fight Low-Cost Rivals," *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 104–12; Jan-Benedict E. M. Steenkamp and Nirmalya Kumar, "Don't Be Undersold," *Harvard Business Review*, December 2009, pp. 90–95.
25. Nirmalya Kumar, "Strategies to Fight Low-Cost Rivals," *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 104–12.
26. Angel Gonzales, "Paccar's Fuel-Saving Hybrid Truck Aimed at Nation's Distribution," *Seattle Times*, July 29, 2008; Michael Arndt, "PACCAR: Built for the Long-Haul," *Bloomberg BusinessWeek*, January 30, 2006; www.paccar.com/about-us/history, accessed 1/30/2021.
27. Anupam Mukerj, "Monsoon Marketing," *Fast Company*, April 2007, p. 22.
28. Marco Bertini and Luc Wathieu, "How to Stop Customers from Fixating on Price," *Harvard Business Review* (May 2010), pp. 85–91.
29. For a discussion of some theoretical issues with auctions, see Amar Cheema, Dipankar Chakravarti, and Atanu R. Sinha, "Bidding Behavior in Descending and Ascending Auctions," *Marketing Science* 31 (September–October 2012), pp. 779–800; and Jason Shachat and Lijia Wei, "Procuring Commodities: First-Price Sealed-Bid or English Auctions?" *Marketing Science* 31 (March–April 2012), pp. 317–33.
30. Nick Brown, "Kodak Patent Sale Plan Gets Bankruptcy Court Approval," *Reuters*, January 11, 2013.
31. Eric Savitz, "SAP to Buy Ariba for $4.3B," *Forbes*, May 22, 2012; Ashlee Vance, "For an Online Marketplace, It's Better Late than Never," *New York Times*, November 20, 2010.
32. Using expected profit for setting price makes sense for the seller that makes many bids. The seller that bids only occasionally or needs a particular contract badly will not find it advantageous to use expected profit. This criterion does not distinguish between a $1,000 profit with a 0.10 probability and a $125 profit with an 0.80 probability. Yet the firm that wants to keep production going would prefer the second contract to the first.
33. Sandy D. Jap, "The Impact of Online Reverse Auction Design on Buyer–Supplier Relationships," *Journal of Marketing* 71 (January 2007), pp. 146–59; Sandy D. Jap, "An Exploratory Study of the Introduction of Online Reverse Auctions," *Journal of Marketing* 67 (July 2003), pp. 96–107.
34. For an illustrative academic application, see Adib Bagh and Hemant K. Bhargava, "How to Price Discriminate When Tariff Size Matters," *Marketing Science* 32 (January–February 2013), pp. 111–26.
35. Dana Mattioli, "On Orbitz, Mac Users Steered to Pricier Hotels," *Wall Street Journal*, August 23, 2012; Christopher Elliott, "Do Travel

Companies Raise Prices Based on Who You Are?" *Huffington Post*, September 1, 2013.

36. Ricard Gil and Wesley R. Hartmann, "Empirical Analysis of Metering Price Discrimination: Evidence from Concession Sales at Movie Theaters," *Marketing Science* 28 (November–December 2009), pp. 1046–62.

37. R. Venkatesh and Vijay Mahajan, "The Design and Pricing of Bundles: A Review of Normative Guidelines and Practical Approaches," in Vithala R. Rao, ed., *Handbook of Pricing Research in Marketing* (Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Company, 2009), pp. 232–57.

38. Dilip Soman and John T. Gourville, "Transaction Decoupling: How Price Bundling Affects the Decision to Consume," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 30–44; Ramanathan Subramaniam and R. Venkatesh, "Optimal Bundling Strategies in Multiobject Auctions of Complements or Substitutes," *Marketing Science* 28 (March–April 2009), pp. 264–73.

39. Anita Elberse, "Bye-Bye Bundles: The Unbundling of Music in Digital Channels," *Journal of Marketing* 74 (May 2010), pp. 107–23.

40. Bob Donath, "Dispel Major Myths about Pricing," *Marketing News*, February 3, 2003, p. 10. For an interesting historical account, see Meghan R. Busse, Duncan I. Simester, and Florian Zettelmeyer, "'The Best Price You'll Ever Get': The 2005 Employee Discount Pricing Promotions in the U.S. Automobile Industry," *Marketing Science* 29 (March–April 2010), pp. 268–90.

41. For a classic review, see Kent B. Monroe, "Buyers' Subjective Perceptions of Price," *Journal of Marketing Research* 10 (February 1973), pp. 70–80. See also Z. John Zhang, Fred Feinberg, and Aradhna Krishna, "Do We Care What Others Get? A Behaviorist Approach to Targeted Promotions," *Journal of Marketing Research* 39 (August 2002), pp. 277–91.

42. Margaret C. Campbell, "Perceptions of Pricing Unfairness: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing Research* 36 (May 1999), pp. 187–99; Lan Xia, Kent B. Monroe, and Jennifer L. Cox, "The Price Is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions," *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 1–15; Eric T. Anderson and Duncan Simester, "Does Demand Fall When Customers Perceive That Prices Are Unfair? The Case of Premium Pricing for Larger Sizes," *Marketing Science* 27 (May–June 2008), pp. 492–500; Xiaomeng Guo and Baojun Jiang, "Signaling through Price and Quality to Consumers with Fairness Concerns," *Journal of Marketing Research* 53, no. 6 (2016), pp. 988–1000.

43. Kusum L. Ailawadi, Donald R. Lehmann, and Scott A. Neslin, "Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from Procter & Gamble's Value Pricing Strategy," *Journal of Marketing* 65 (January 2001), pp. 44–61.

44. Laura Heller, "Publix the Walmart Slayer Wins Another Round with Low Prices," *Forbes*, July 30, 2013.

45. Nirmalya Kumar, "Strategies to Fight Low-Cost Rivals," *Harvard Business Review* (December 2006), pp. 104–12. See also Adrian Ryans, *Beating Low Cost Competition: How Premium Brands Can Respond to Cut-Price Rivals* (West Sussex, England: John Wiley & Sons, 2008); Jack Neff, "How the Discounters Hurt Themselves," *Advertising Age*, December 10, 2007, p. 12.

46. Scott Neslin, "Sales Promotion," in Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 310–38.

47. Rajkumar Venkatesan and Paul W. Farris, "Measuring and Managing Returns from Retailer-Customized Coupon Campaigns," *Journal of Marketing* 76 (January 2012), pp. 76–94.

48. For a summary of the research on whether promotion erodes the consumer franchise of leading brands, see Robert C. Blattberg and Scott A. Neslin, "Sales Promotion: The Long and Short of It," *Marketing Letters* 1 (December 2004). For a related topic, see Michael J. Barone and Tirthankar Roy, "Does Exclusivity Pay Off? Exclusive Price Promotions and Consumer Response," *Journal of Marketing* 74 (March 2010), pp. 121–32.

49. Harald J. Van Heerde, Sachin Gupta, and Dick Wittink, "Is 75% of the Sales Promotion Bump Due to Brand Switching? No, Only 33% Is," *Journal of Marketing Research* 40 (November 2003), pp. 481–91.

50. Kusum L. Ailawadi, Karen Gedenk, Christian Lutzky, and Scott A. Neslin, "Decomposition of the Sales Impact of Promotion-Induced Stockpiling," *Journal of Marketing Research* 44 (August 2007); Eric T. Anderson and Duncan Simester, "The Long-Run Effects of Promotion Depth on New versus Established Customers: Three Field Studies," *Marketing Science* 23 (Winter 2004), pp. 4–20; Luc Wathieu, A. V. Muthukrishnan, and Bart J. Bronnenberg, "The Asymmetric Effect of Discount Retraction on Subsequent Choice," *Journal of Consumer Research* 31 (December 2004), pp. 652–65.

51. Rebecca J. Slotegraaf and Koen Pauwels, "The Impact of Brand Equity Innovation on the Long-Term Effectiveness of Promotions," *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 293–306.

52. Kusum L. Ailawadi, Bari A. Harlam, Jacques Cesar, and David Trounce, "Promotion Profitability for a Retailer: The Role of Promotion, Brand, Category, and Store Characteristics," *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 518–36.

53. Abhijit Guha, Abhijit Biswas, Dhruv Grewal, Swati Verma, Somak Banerjee, and Jens Nordfält, "Reframing the Discount as a Comparison against the Sale Price: Does It Make the Discount More Attractive?" *Journal of Marketing Research* 55, no. 3 (2018), pp. 339–51; Andong Cheng and Cynthia Cryder, "Double Mental Discounting: When a Single Price Promotion Feels Twice as Nice," *Journal of Marketing Research* 55, no. 2 (2018), pp. 226–38; Fengyan Cai, Rajesh Bagchi, and Dinesh K. Gauri, "Boomerang Effects of Low Price Discounts: How Low Price Discounts Affect Purchase Propensity," *Journal of Consumer Research* 42, no. 5 (2016), pp. 804–16.

54. He Jia, Sha Yang, Xianghua Lu, and C. Whan Park, "Do Consumers Always Spend More When Coupon Face Value Is Larger? The Inverted U-Shaped Effect of Coupon Face Value on Consumer Spending Level," *Journal of Marketing* 82, no. 4 (2018), pp. 70–85.

55. Prasad Vana, Anja Lambrecht, and Marco Bertini, "Cashback Is Cash Forward: Delaying a Discount to Entice Future Spending," *Journal of Marketing Research* 55, no. 6 (2018), pp. 852–68.

56. Franklin Shadd and Ayelet Fishbach, "Seller Beware: How Bundling Affects Valuation," *Journal of Marketing Research* 54, no. 5 (2017), pp. 737–51.

57. Steven K. Dallas and Vicki G. Morwitz, "'There Ain't No Such Thing as a Free Lunch': Consumers' Reactions to Pseudo-Free Offers," *Journal of Marketing Research* 55, no. 6 (2018), pp. 900–15.

58. Miguel Gomez, Vithala Rao, and Edward McLaughlin, "Empirical Analysis of Budget and Allocation of Trade Promotions in the U.S. Supermarket Industry," *Journal of Marketing Research* 44 (August 2007). Norris Bruce, Preyas S. Desai, and Richard Staelin, "The Better They Are, the More They Give: Trade Promotions of Consumer Durables," *Journal of Marketing Research* 42 (February 2005), pp. 54–66.

59. Kusum L. Ailawadi, "The Retail Power-Performance Conundrum: What Have We Learned?" *Journal of Retailing* 77 (Fall 2001), pp. 299–318; Koen Pauwels, "How Retailer and Competitor Decisions Drive the Long-Term Effectiveness of Manufacturer Promotions," *Journal of Retailing* 83 (2007), pp. 364–90.

60. Alexander Chernev, *Strategic Marketing Management: Theory and Practice* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019).

61. Robert Klitzman, "Huge Price Hikes by Drug Companies Are Immoral," CNN, September 18, 2018.; Wayne Drash, "Report: Pharma Exec Says He Had 'Moral Requirement' to Raise Drug Price 400%," CNN, September 12, 2018; Daniel Kozarich, "Mylan's EpiPen Pricing Crossed Ethical Boundaries," *Fortune*, September 27, 2016; Cynthia Koons and Robert Langreth, "How Marketing Turned the EpiPen Into a Billion-Dollar Business," *Bloomberg Businessweek*, September 23, 2015; Sara Berg, "How Are Prescription Drug Prices Determined?" *AMA*, September 14, 2018.

62. Marketing Spotlight sources: Keith Loria, "The Real Deal: Inside Priceline.com's Digital Strategy," *CMO*, August 21, 2017; Stella Yifan Xie, "After a Comeback and a Name Change, Priceline Bets Big on China," *Wall Street Journal*, December 28, 2018; Leonard A. Schlesinger and Anish Pathipati, *The Priceline Group: Booking a Place for the Future* (Harvard Business School Publishing, 2016, case 9-316-177); Robert J. Dolan, *Priceline.com: Name Your Own Price* (Harvard Business School Publishing, 2000, case 9-500-070); Darren Huston, *Priceline's CEO on Creating an In-House Multilingual Customer Service Operation* (Harvard Business Review, 2016, case R1604A).

63. Marketing Spotlight sources: Avery Hartmans and Nathan McAlone, "The Story of How Travis Kalanick Built Uber into the Most Feared and Valuable Startup in the World," *Business Insider*, August 1, 2016; Youngme Moon, *Uber: Changing the Way the World Moves* (Harvard Business School Publishing, 2017, case 9-316-101); Thales Teixeira and Morgan Brown, *Airbnb, Etsy, Uber: Acquiring the First Thousand Customers* (Harvard Business School Publishing, 2018, case 9-5l6-094); Thales Teixeira and Morgan Brown, *Airbnb, Etsy, Uber: Growing from One Thousand to One Million Customers* (Harvard Business School Publishing, 2018, case 9-5l6-108; Virginia Weiler, Gerry Yemen, and Kusum Ailawadi, *Uber Pricing Strategies and Marketing Communications* (Darden Business Publishing, 2016, case UV6878; Feng Zhu and Angela Acocella, *Fasten: Challenging Uber and Lyft with a New Business Model* (Harvard Business School Publishing, 2018, case 9-616-962).

Capítulo 12

1. Malika Toure, "Unilever's 'Dove Real Beauty Sketches' Is the Viral Campaign of the Year," *AdAge*, December 10, 2013; Nina Bahadur, "Dove 'Real Beauty' Campaign Turns 10: How a Brand Tried to Change the Conversation about Female Beauty," *Huffington Post*, January 21, 2014;

https://adage.com/lp/top15/#realbeauty, accessed 11/26/2020.

2. Norris I. Bruce, Kay Peters, and Prasad A. Naik, "Discovering How Advertising Grows Sales and Builds Brands," *Journal of Marketing Research* 49 (December 2012), pp. 793–806.
3. E. K. Strong, *The Psychology of Selling* (New York: McGraw-Hill, 1925), p. 9; Robert J. Lavidge and Gary A. Steiner, "A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness," *Journal of Marketing* (October 1961), p. 61; Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovation* (New York: Free Press, 1962), pp. 79–86.
4. John R. Rossiter and Larry Percy, *Advertising and Promotion Management*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1997). See also Russell H. Colley, *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results* (New York: Association of National Advertisers, 1961).
5. Stephen Williams, "Rivals Gang Up on Ford Trucks as Dodge Ram Joins Battering," *Advertising Age*, February 20, 2012.
6. Debora Viana Thompson and Rebecca W. Hamilton, "The Effects of Information Processing Mode on Consumers' Responses to Comparative Advertising," *Journal of Consumer Research* 32 (March 2006), pp. 530–40.
7. Leigh McAlister, Raji Srinivasan, Niket Jindal, and Albert A. Cannella, "Advertising Effectiveness: The Moderating Effect of Firm Strategy," *Journal of Marketing Research* 53, no. 2 (2016), pp. 207–24.
8. Rajesh Chandy, Gerard J. Tellis, Debbie MacInnis, and Pattana Thaivanich, "What to Say When: Advertising Appeals in Evolving Markets," *Journal of Marketing Research* 38 (November 2001); Gerard J. Tellis, Rajesh Chandy, and Pattana Thaivanich, "Decomposing the Effects of Direct Advertising: Which Brand Works, When, Where, and How Long?" *Journal of Marketing Research* 37 (February 2000), pp. 32–46; Peter J. Danaher, André Bonfrer, and Sanjay Dhar, "The Effect of Competitive Advertising," *Journal of Marketing Research* 45 (April 2008), pp. 211–25.
9. Dan Horsky, Sharon Horsky, and Robert Zeithammer, "The Modern Advertising Agency Selection Contest: A Case for Stipends to New Participants," *Journal of Marketing Research* 53, no. 5 (2016), pp. 773–89.
10. Anat Keinan, Francis Farrelly, and Michael Beverland, "Introducing iSnack 2.0: The New Vegemite," Harvard Business School Case, April 2012; Ruth Lamperd, "Vegemite Product Renamed Vegemite Cheesybite after iSnack 2.0 Was Dumped," *Herald Sun*, October 7, 2009.
11. Diana T. Kurylko, "Goofy Ads, Variants Help Mini Rule Its Own Little World," *Automotive News*, May 20, 2013; Micheline Maynard, "BMW's Bold Plan to Build Lots More Minis," *Forbes*, July 9, 2012; Douglas B. Holt and John A. Quelch, "Launching the New Mini," HBS Case# 9-505-020, 2004; www.mini.com/en_MS/home.html, accessed 1/30/2021.
12. Some of these definitions are adapted from the American Marketing Association.
13. Amna Kirmani and Akshay R. Rao, "No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality," *Journal of Marketing* 64 (April 2000), pp. 66–79.
14. Sean Corcoran, "Defining Earned, Owned and Paid Media," *Forrester Blogs*, December 16, 2009. For an empirical examination, see Andrew T. Stephen and Jeff Galak, "The Effects of Traditional and Social Earned Media on Sales: A Study of a Microlending Marketplace," *Journal of Marketing Research* 49 (October 2012), pp. 624–39.
15. Andrew T. Stephen and Jeff Galak, "The Effects of Traditional and Social Earned Media on Sales: A Study of a Microlending Marketplace," *Journal of Marketing Research* 49 (October 2012), pp. 624–39; Ezgi Akpinar and Jonah Berger, "Valuable Virality," *Journal of Marketing Research* 54, no. 2 (2017), pp. 318–30; Peter J. Danaher and Harald J. van Heerde, "Delusion in Attribution: Caveats in Using Attribution for Multimedia Budget Allocation," *Journal of Marketing Research* 55, no. 5 (2018), pp. 667–85; Anatoli Colicev, Ashwin Malshe, Koen Pauwels, and Peter O'Connor, "Improving Consumer Mindset Metrics and Shareholder Value through Social Media: The Different Roles of Owned and Earned Media," *Journal of Marketing* 82, no. 1 (2018), pp. 37–56.
16. Steve McClellan, "Costs for TV Spots Rocket 7%," *Media Daily News*, January 29, 2013; "4As Television Production Cost Survey," 4As, January 21, 2013.
17. Chen Lin, Sriram Venkataraman, and Sandy Jap, "Media Multiplexing Behavior: Implications," *Marketing Science*, 32 (March–April 2013), pp. 310–24; Courtney Paulson, Lan Luo, and Gareth M. James, "Efficient Large-Scale Internet Media Selection Optimization for Online Display Advertising," *Journal of Marketing Research* 55, no. 4 (2018), pp. 489–506.
18. Alexander Konrad, "Bigger Than Craisins," *Forbes*, December 2, 2013; "Ocean Spray's Pop-Up Restaurant Emerges from 2,000 lbs. of Cranberries inside a Cranberry Bog in Rockefeller Center," *Business Wire*, September 29, 2011; www.oceanspray.com/Our-Story, accessed 2/23/2021.
19. www.statista.com/statistics/217134/total-advertisement-revenue-of-super-bowls/, accessed 10/24/2020.

20. Jeffrey Dorfman, "Super Bowl Ads Are a Bargain at $5 Million," *Forbes*, February 4, 2017.

21. Prashant Malaviya, "The Moderating Influence of Advertising Context on Ad Repetition Effects: The Role of Amount and Type of Elaboration," *Journal of Consumer Research* 34 (June 2007), pp. 32–40; Christine Köhler, Murali K. Mantrala, Sönke Albers, and Vamsi K. Kanuri, "A Meta-Analysis of Marketing Communication Carryover Effects," *Journal of Marketing Research* 54, no. 6 (2017), pp. 990–1008.

22. Marshall Freimer and Dan Horsky, "Periodic Advertising Pulsing in a Competitive Market," *Marketing Science* 31 (July–August 2012), pp. 637–48.

23. Werner Reinartz and Peter Saffert, "Creativity in Advertising: When It Works and When It Doesn't," *Harvard Business Review*, June 2013, pp. 107–12; Norris I. Bruce, B.P.S. Murthi, and Ram C. Rao, "A Dynamic Model for Digital Advertising: The Effects of Creative Format, Message Content, and Targeting on Engagement," *Journal of Marketing Research* 54, no. 2 (2017), pp. 202–18.

24. John R. Rossiter and Larry Percy, *Advertising and Promotion Management*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1997).

25. Ayn E. Crowley and Wayne D. Hoyer, "An Integrative Framework for Understanding Two-Sided Persuasion," *Journal of Consumer Research* 20 (March 1994), pp. 561–74. Roger D. Blackwell, Paul W. Miniard, and James F. Engel, *Consumer Behavior*, 10th ed. (Mason, OH: South-Western Publishing, 2006).

26. C. I. Hovland, A. A. Lumsdaine, and F. D. Sheffield, *Experiments on Mass Communication*, vol. 3 (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1949).

27. H. Rao Unnava, Robert E. Burnkrant, and Sunil Erevelles, "Effects of Presentation Order and Communication Modality on Recall and Attitude," *Journal of Consumer Research* 21 (December 1994), pp. 481–90.

28. Gillian Naylor, Susan Bardi Kleiser, Julie Baker, and Eric Yorkston, "Using Transformational Appeals to Enhance the Retail Experience," *Journal of Retailing* 84 (April 2008), pp. 49–57.

29. Michael R. Solomon, *Consumer Behavior*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2016).

30. Rik Pieters and Michel Wedel, "Attention Capture and Transfer in Advertising: Brand, Pictorial, and Text-Size Effects," *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 36–50.

31. Herbert C. Kelman and Carl I. Hovland, "Reinstatement of the Communication in Delayed Measurement of Opinion Change," *Journal of Abnormal and Social Psychology* 48 (July 1953), pp. 327–35.

32. Timothy P. Derdenger, Hui Li, and Kannan Srinivasan, "Firms' Strategic Leverage of Unplanned Exposure and Planned Advertising: An Analysis in the Context of Celebrity Endorsements," *Journal of Marketing Research* 55, no. 1 (2018), pp. 14–34.

33. Lucia Moses, "What Do These Real People Think of Ads Starring Real People?" *Adweek*, May 1, 2012.

34. C. E. Osgood and P. H. Tannenbaum, "The Principles of Congruity in the Prediction of Attitude Change," *Psychological Review* 62 (January 1955), pp. 42–55.

35. Derek D. Rucker, *Advertising Strategy*, 5th ed. (Acton, MA: Copley Custom Textbooks, 2018).

36. The material in this section has been developed by Derek D. Rucker, Kellogg School of Management, Northwestern University.

37. Shrihari Sridhar, Frank Germann, Charles Kang, and Rajdeep Grewal. "Relating Online, Regional, and National Advertising to Firm Value," *Journal of Marketing* 80, no. 4 (2016), pp. 39–55; Peter Pal Zubcsek, Zsolt Katona, and Miklos Sarvary, "Predicting Mobile Advertising Response Using Consumer Colocation Networks," *Journal of Marketing* 81, no. 4 (2017), pp. 109–26.

38. Millie Elsen, Rik Pieters, and Michel Wedel, "Thin Slice Impressions: How Advertising Evaluation Depends on Exposure Duration," *Journal of Marketing Research* 53, no. 4 (2016), pp. 563–79.

39. Oliver J. Rutz, Garrett P. Sonnier, and Michael Trusov, "A New Method to Aid Copy Testing of Paid Search Text Advertisements," *Journal of Marketing Research* 54, no. 6 (2017), pp. 885–900.

40. Peter J. Danaher and Tracey S. Dagger, "Comparing the Relative Effectiveness of Advertising Channels: A Case Study of a Multimedia Blitz Campaign," *Journal of Marketing Research* 50 (August 2013), pp. 517–34; Garrett A. Johnson, Randall A. Lewis, and Elmar I. Nubbemeyer, "Ghost Ads: Improving the Economics of Measuring Online Ad Effectiveness," *Journal of Marketing Research* 54, no. 6 (2017), pp. 867–84.

41. Marketing Insight sources: Natalie Zmuda and Rupal Parekh, "More Than a Pitchman: Why Stars Are Getting Marketing Titles," *Advertising Age*, February 10, 2013; Tim Nudd, "Dos Equis Invites You to Call the Most Interesting Voicemail in the World," *Adweek*, November 9, 2012; Lucia Moses, "Get Real," *Adweek*, April 30, 2012; Irving Rein, Philip Kotler, and Martin Scoller, *The Making and Marketing of Professionals into Celebrities* (Chicago: NTC Business Books, 1997); https://variety.com/2018/biz/news/older-celebrities-make-better-brand-endorsements-survey-finds-1202960720, accessed 11/26/2020.

42. Marketing Spotlight sources: "Red Bull and Auto Racing: Sponsor or Own a Formula One Team?" Case Study, *Stanford Graduate School of Business*, June 04, 2007; Daniel Engber, "Who Made That Energy Drink?" *New York Times*, December 6, 2013; Robert Katai, "10 Lessons Red Bull Can Teach You about Marketing," May 23, 2018; Nitin Pangarkar and Mohit Agarwal, "The Wind Behind Red Bull's Wings," *Forbes*, June 24, 2013; Brad Spurgeon, "Meet the Red Bull Tribe," *New York Times*, May 24, 2013; James Ayles, "From Cliff Diving To Formula One and Football: How Red Bull Built A World-Class Sporting Empire," *Forbes*, January 14, 2020; www.redbull.com, accessed 11/26/2020.
43. Marketing Spotlight sources: Dawn Emery, "The Truth about the 'Best Job in the World,' According to the Man Who First Won It," *The Independent*, April 01, 2017; Anthony Hayes, "'The Best Job in the World' & Beyond in a Brave New Marketing World," *Campaign*, September 7, 2011; Dylan Kissane, "Case Study: The Best Job in the World," *DOZ*, January 12, 2015; Mark Sweney, "'Best Job in the World' Campaign Storms Cannes Lions Advertising Awards," *The Guardian*, June 23, 2009; www.tourism.australia.com, accessed 2/6/2021.

Capítulo 13

1. Lydia Dishman, "How Dr. Dre's Burgeoning Headphones Company Stays True to Its Bass-Thumping Roots," *Fast Company*, September 13, 2012; Andrew J. Martin, "Headphones with Swagger (and Lots of Bass)," *New York Times*, November 19, 2011; Burt Helm, "How Dr. Dre's Headphones Company Became a Billion-Dollar Business," *Inc*. (May 2014); Colin Finkle, "Beats by Dre: A Lifestyle Brand Case Study," brandmarketingbolog.com, October 12, 2018; www.drdre.com, accessed 11/26/2020.
2. Rajeev Batraand and Kevin Lane Keller, "Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas," *Journal of Marketing* 80, no. 6 (2016), pp. 122–45.
3. Adapted from Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management,* 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2013).
4. Don E. Schultz and Heidi Schultz, *IMC, The Next Generation: Five Steps for Delivering Value and Measuring Financial Returns* (New York: McGraw-Hill, 2003).
5. "Ouch! Advertising Icon Can't Duck Injury of His Own," *PR Newswire*, January 8, 2012; Daniel P. Amos, "How I Did It: Aflac's CEO Explains How He Fell for the Duck," *Harvard Business Review* (January–February 2010); Stuart Elliott, "Not Daffy or Donald, but Still Aflac's Rising Star," *New York Times*, April 22, 2009; www.aflac.com/about-aflac/default.aspx, accessed 11/26/2020.
6. Song Yao, Wenbo Wang, and Yuxin Chen, "TV Channel Search and Commercial Breaks," *Journal of Marketing Research* 54, no. 5 (2017), pp. 671–86.
7. Jeffrey Dorfman, "Super Bowl Ads Are a Bargain at $5 Million," *Forbes*, February 4, 2017.
8. www.pewresearch.org/topics/state-of-the-news-media, accessed 1/11/2021.
9. Glen Urban, Guilherme (Gui) Liberali, Erin Macdonald, Robert Bordley, and John Hauser, "Morphing Banner Advertising," *Marketing Science* 33 (January–February 2014), pp. 27–46; Michael Braun and Wendy Moe, "Online Display Advertising: Modeling the Effects of Multiple Creatives and Individual Impression Histories," *Marketing Science* 32 (September/October 2013), pp. 753–67; Lara Lobschat, Ernst C. Osinga, and Werner J. Reinartz, "What Happens Online Stays Online? Segment-Specific Online and Offline Effects of Banner Advertisements," *Journal of Marketing Research* 54, no. 6 (2017), pp. 901–13.
10. Anja Lambrecht and Catherine Tucker, "When Does Retargeting Work? Information Specificity in Online Advertising," *Journal of Marketing Research* 50 (October 2013), pp. 561–76.
11. Peter J. Danaher, Janghyuk Lee, and Laoucine Kerbache, "Optimal Internet Media Selection," *Marketing Science* 29 (March–April 2010), pp. 336–47; Puneet Manchanda, Jean-Pierre Dubé, Khim Yong Goh, and Pradeep K. Chintagunta, "The Effects of Banner Advertising on Internet Purchasing," *Journal of Marketing Research* 43 (February 2006), pp. 98–108.
12. Max Chafkin, "Ads and Atmospherics," *Inc.* (February 2007).
13. Abbey Klaassen and Andrew Hampp, "Inside Outdoor's Digital Makeover," *Advertising Age: Creativity*, June 14, 2010, p. 5.
14. Michael A. Wiles and Anna Danielova, "The Worth of Product Placement in Successful Films: An Event Study Analysis," *Journal of Marketing* 73 (July 2009), pp. 44–63.
15. "Grow the Heineken Brand," *Heineken Annual Report 2012*; Guy Lodge, "The Skyfall's the Limit on James Bond Marketing," *The Guardian*, October 23, 2012; Marc Graser, "'Skyfall' a Windfall for Product Placement," *Variety*, November 9, 2012.
16. Ram Bezawada, S. Balachander, P. K. Kannan, and Venkatesh Shankar, "Cross-Category Effects of Aisle and Display Placements: A Spatial Modeling Approach and Insights," *Journal of Marketing* 73 (May 2009), pp. 99–117; Pierre

Chandon, J. Wesley Hutchinson, Eric T. Bradlow, and Scott H. Young, "Does In-Store Marketing Work? Effects of the Number and Position of Shelf Facings on Brand Attention and Evaluation at the Point of Purchase," *Journal of Marketing* 73 (November 2009), pp. 1–17.

17. John R. Hauser, Glen L. Urban, Guilherme Liberali, and Michael Braun, "Website Morphing," *Marketing Science* 28 (March–April 2009), pp. 202–23; Peter J. Danaher, Guy W. Mullarkey, and Skander Essegaier, "Factors Affecting Web Site Visit Duration: A Cross-Domain Analysis," *Journal of Marketing Research* 43 (May 2006), pp. 182–94; Philip Kotler, *According to Kotler* (New York: American Management Association, 2005).

18. "Automotive Brand Websites Drive Trials," www .warc.com, January 31, 2013.

19. Avi Goldfarb and Catherine Tucker, "Why Managing Consumer Privacy Can Be an Opportunity," *MIT Sloan Management Review* (Spring 2013), pp. 10–12.

20. Ron Berman and Zsolt Katona, "The Role of Search Engine Optimization in Search Marketing," *Marketing Science* 32 (July–August 2013), pp. 644–51; Oliver J. Rutz, Randolph E. Bucklin, and Garrett P. Sonnier, "A Latent Instrumental Variables Approach to Modeling Keyword Conversion in Paid Search Advertising," *Journal of Marketing Research* 49 (June 2012), pp. 306–19; Oliver J. Rutz and Randolph E. Bucklin, "From Generic to Branded: A Model of Spill-over in Paid Search Advertising," *Journal of Marketing Research* 48 (February 2011), pp. 87–102.

21. Christian Schulze, Lisa Schöler, and Bernd Skiera, "Not All Fun and Games: Viral Marketing for Utilitarian Products," *Journal of Marketing* 78 (January 2014), pp. 1–19.

22. Ashish Kumar, Ram Bezawada, Rishika Rishika, Ramkumar Janakiraman, and P. K. Kannan. "From Social to Sale: The Effects of Firm-Generated Content in Social Media on Customer Behavior," *Journal of Marketing* 80, no. 1 (2016), pp. 7–25; Yuchi Zhang, Michael Trusov, Andrew T. Stephen, and Zainab Jamal, "Online Shopping and Social Media: Friends or Foes?" *Journal of Marketing* 81, no. 6 (2017), pp. 24–41.

23. "Lay's 'Do Us a Flavor' Contest Is Back: Fans Invited to Submit Next Great Potato Chip Flavor Idea for the Chance to Win $1 Million," *PR Newswire*, January 14, 2014.

24. Andrew Yoo, "Logo Ideas: Crowdsourcing the Next Big Hit," *Digital Initiative*, March 20, 2017.

25. For an academic discussion of chat rooms, recommendation sites, and customer review sections online, see Dina Mayzlin, "Promotional Chat on the Internet," *Marketing Science* 25 (March–April 2006), pp. 155–63; and Judith Chevalier and Dina Mayzlin, "The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews," *Journal of Marketing Research* 43 (August 2006), pp. 345–54.

26. Rebecca Walker Naylor, Cait Poynor Lamberton, and Patricia M. West, "Beyond the 'Like' Button: The Impact of Mere Virtual Presence on Brand Evaluations and Purchase Intentions in Social Media Settings," *Journal of Marketing* 76 (November 2012), pp. 105–20.

27. Jae Young Lee and David R. Bell, "Neighborhood Social Capital and Social Learning for Experience Attributes of Products," *Marketing Science* 32 (November–December 2013), pp. 960–76.

28. Olivier Toubia and Andrew T. Stephen, "Intrinsic vs. Image-Related Utility in Social Media: Why Do People Contribute Content to Twitter?" *Marketing Science* 32 (May–June 2013), pp. 368–92.

29. Thales Teixeira, "The New Science of Viral Ads," *Harvard Business Review*, March 2012, pp. 25–27; Thales Teixeira, Michel Wedel, and Rik Pieters, "Emotion-Induced Engagement in Internet Video Advertisements," *Journal of Marketing Research* 49 (April 2012), pp. 144–59. See also Jonah Berger and Katherine L. Milkman, "What Makes Online Content Viral?" *Journal of Marketing Research* 49 (April 2012), pp. 192–205.

30. Matthew Creamer and Rupal Parekh, "Ideas of the Decade," *Advertising Age*, December 14, 2009.

31. Simon Owens, "Is It Time to Regulate Social Media Influencers?" *Intelligencer*, January 17, 2019.

32. Nicholas Confessore, Gabriel Dance, Richard Harris, and Mark Hansen, "The Follower Factory," *New York Times*, January 27, 2018.

33. Yi Zhao, Sha Yang, Vishal Narayan, and Ying Zhao, "Modeling Consumer Learning from Online Product Reviews," *Marketing Science* 32 (January–February 2013), pp. 153–69; Rebecca Walker Naylor, Cait Poynor Lamberton, and David A. Norton, "Seeing Ourselves in Others: Reviewer Ambiguity, Egocentric Anchoring, and Persuasion," *Journal of Marketing Research* 48 (June 2011), pp. 617–31; Yang Wang and Alexander Chaudhry, "When and How Managers' Responses to Online Reviews Affect Subsequent Reviews," *Journal of Marketing Research* 55, no. 2 (2018), pp. 163–77. See also Itamar Simonson and Emanuel Rosen, *Added Value* (New York: HarperCollins, 2014).

34. "Nielsen: Global Consumers' Trust in 'Earned' Advertising Grows in Importance," April 10, 2012.

35. Sinan Aral, "The Problem with Online Ratings," *MIT Sloan Management Review* (Winter 2014), pp. 47–52. See also Shrihari Sridhar and Raji Srinivasan, "Social Influence Effects in Online Product Ratings," *Journal of Marketing* 76 (September 2012), pp. 70–88; Wendy W. Moe and

Michael Trusov, "The Value of Social Dynamics in Online Product Ratings Forums," *Journal of Marketing Research* 48 (June 2011), pp. 444–56.

36. Zoey Chen and Nicholas Lurie, "Temporal Contiguity and Negativity Bias in the Impact of Online Word of Mouth," *Journal of Marketing Research* 50 (August 2013), pp. 463–76; Yubo Chen, Qi Wang, and Jinhong Xie, "Online Social Interactions: A Natural Experiment on Word of Mouth versus Observational Learning," *Journal of Marketing Research* 48 (April 2011), pp. 238–54.

37. Jacob Goldenberg, Gal Oestreicher-Singer, and Shachar Reichman, "The Quest for Content: How User-Generated Links Can Facilitate Online Exploration," *Journal of Marketing Research* 49 (August 2012), pp. 452–68.

38. Zsolt Katona, "Competing for Influencers in a Social Network," working paper, Haas School of Business, University of California at Berkeley (2014); Michael Trusov, Anand V. Bodapati, and Randolph E. Bucklin, "Determining Influential Users in Internet Social Networks," *Journal of Marketing Research* 47 (August 2010), pp. 643–58; Bart de Langhe, Philip M. Fernbach, and Donald R. Lichtenstein, "Navigating by the Stars: Investigating the Actual and Perceived Validity of Online User Ratings," *Journal of Consumer Research* 42, no. 6 (2016), pp. 817–33.

39. "Mobile Continues to Steal Share of US Adults' Daily Time Spent with Media," *eMarketer*, April 22, 2014.

40. Preethi Chamikuttyl, "Wharton Professor David Bell, on Brand Building in the Offline and Online World," *Your Story*, September 3, 2013.

41. Sunil Gupta, "For Mobile Devices, Think Apps, Not Ads," *Harvard Business Review* (March 2013), pp. 71–75.

42. Diana Ransom, "When the Customer Is in the Neighborhood," *Wall Street Journal*, May 17, 2010.

43. Farhan Thawar, "2013: The Breakout Year for Mobile Commerce," *Wired,* March 15, 2013.

44. Bettina Cornwell, Michael S. Humphreys, Angela M. Maguire, Clinton S. Weeks, and Cassandra Tellegen, "Sponsorship-Linked Marketing: The Role of Articulation in Memory," *Journal of Consumer Research* 33 (December 2006), pp. 312–21.

45. T. Bettina Cornwell, Clinton S. Weeks, and Donald P. Roy, "Sponsorship-Linked Marketing: Opening the Black Box," *Journal of Advertising* 34 (Summer 2005).

46. www.factorytour.com, accessed 1/9/2021.

47. Noah Joseph, "Buy a Car, Get a Trip: How European Delivery Works," *Car and Driver*, December 8, 2017.

48. Barak Libai, Eitan Muller, and Renana Peres, "Decomposing the Value of Word-of-Mouth Seeding Programs: Acceleration versus Expansion," *Journal of Marketing Research* 50 (April 2013), pp. 161–76, Oliver Hinz, Bernd Skiera, Christian Barrot, and Jan U. Becker, "Seeding Strategies for Viral Marketing: An Empirical Comparison," *Journal of Marketing* 75 (November 2011), pp. 55–71; Angela Xia Liu, Jan-Benedict Steenkamp, and Jurui Zhang, "Agglomeration as a Driver of the Volume of Electronic Word of Mouth in the Restaurant Industry," *Journal of Marketing Research* 55, no. 4 (2018), pp. 507–23; David Dubois, Andrea Bonezzi, and Matteo De Angelis, "Sharing with Friends versus Strangers: How Interpersonal Closeness Influences Word-of-Mouth Valence," *Journal of Marketing Research* 53, no. 5 (2016), pp. 712–27.

49. Thales Teixeira, "How to Profit from 'Lean' Advertising," *Harvard Business Review* (June 2013), pp. 23–25; Jing Peng, Ashish Agarwal, Kartik Hosanagar, and Raghuram Iyengar, "Network Overlap and Content Sharing on Social Media Platforms," *Journal of Marketing Research* 55, no. 4 (2018), pp. 571–85; Daniel Mochon, Karen Johnson, Janet Schwartz, and Dan Ariely, "What Are Likes Worth? A Facebook Page Field Experiment," *Journal of Marketing Research* 54, no. 2 (2017), pp. 306–17; Andrew M. Baker, Naveen Donthu, and V. Kumar, "Investigating How Word-of-Mouth Conversations about Brands Influence Purchase and Retransmission Intentions," *Journal of Marketing Research* 53, no. 2 (2016), pp. 225–39.

50. Rob Walker, "Mixing It Up," *New York Times*, August 24, 2008; www.blendtec.com/pages/about, accessed 11/26/2020.

51. Daniel Birnbaum, "SodaStream's CEO on Turning a Banned Super Bowl Ad into Marketing Gold," *Harvard Business Review* (January–February 2014); Kyle Stock, "The Secret of SodaStream's Success," *Bloomberg Businessweek*, July 31, 2013; https://sodastream.com/blogs/explore/about-us, accessed 11/26/2020.

52. Jessica Naziri, "Dollar Shave Club Co-founder Michael Dubin Had a Smooth Transition," *Los Angeles Times*, August 16, 2013; Emily Glazer, "A David and Gillette Story," *Wall Street Journal*, April 12, 2012; https://www.cnbc.com/2019/03/23/dollar-shaves-dubin-admits-a-business-built-on-simplicity-can-get-complicated.html, accessed 11/26/2020.

53. David Godes and Dina Mayzlin, "Firm-Created Word-of-Mouth Communication: Evidence from a Field Test," *Marketing Science* 28

(July–August 2009), pp. 721–39; Sarah Gelper, Renana Peres, and Jehoshua Eliashberg, "Talk Bursts: The Role of Spikes in Prerelease Word-of-Mouth Dynamics," *Journal of Marketing Research* 55, no. 6 (2018), pp. 801–17; Zoey Chen and Jonah Berger, "How Content Acquisition Method Affects Word of Mouth," *Journal of Consumer Research* 43, no. 1 (2016), pp. 86–102; Grant Packard and Jonah Berger, "How Language Shapes Word of Mouth's Impact," *Journal of Marketing Research* 54, no. 4 (2017), pp. 572–88.

54. Jonah Berger and Raghuram Iyengar, "Communication Channels and Word of Mouth: How the Medium Shapes the Message," *Journal of Consumer Research* 40 (October 2013), pp. 567–79. See also Mitch Lovett, Renana Peres, and Roni Shachar, "On Brands and Word of Mouth," *Journal of Marketing Research* 50 (August 2013), pp. 427–44; Jonah Berger and Eric M. Schwartz, "What Drives Immediate and Ongoing Word of Mouth?" *Journal of Marketing Research* 48 (October 2011), pp. 869–80.

55. Matteo De Angelis, Andrea Bonezzi, Alessandro M. Peluso, Derek D. Rucker, and Michele Costabile, "On Braggarts and Gossips: A Self-Enhancement Account of Word-of-Mouth Generation and Transmission," *Journal of Marketing Research* 49 (August 2012), pp. 551–63. See also Yinlong Zhang, Lawrence Feick, and Vikas Mittal, "How Males and Females Differ in Their Likelihood of Transmitting Negative Word of Mouth," *Journal of Consumer Research* 40 (April 2014), pp. 1097–1108; Ana Babić Rosario, Francesca Sotgiu, Kristine De Valck, and Tammo H. A. Bijmolt, "The Effect of Electronic Word of Mouth on Sales: A Meta-Analytic Review of Platform, Product, and Metric Factors," *Journal of Marketing Research* 53, no. 3 (2016), pp. 297–318.

56. "A Purr-fect Fit: CeeLo Green and Purrfect Remix the Meow Mix Cat Food Jingle," PRWeek Awards 2014; Rebecca Cullers, "CeeLo Green Creates a Purrfect Meow Mix Remix with His Cat," *Adweek*, May 10, 2012.

57. This section is largely based on Alexander Chernev, *Strategic Marketing Management: Theory and Practice* (Chicago IL, Cerebellum Press, 2019).

58. Marketing Insight sources: Marketing Insight sources: Rose Leadem, "The ROI of Social Media," *Entrepreneur*, July 7, 2018; Josh Bernoff, "A Balanced Perspective on Social ROI," *Marketing News*, February 28, 2011; Frahad Manjoo, "Does Social Media Have a Return on Investment?," *Fast Company*, July/August 2011; David A. Schweidel, Wendy W. Moe, and Chris Boudreaux, "Social Media Intelligence: Measuring Brand Sentiment from Online Conversation," *MSI Report 12-100* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2012).

59. Marketing Spotlight sources: Julie Jargon, "Burger King Returns to Its Roots," *Wall Street Journal*, March 9, 2016; Julie Jargon and Tess Stynes, "Burger King Profit Rises on Lower Costs," *Wall Street Journal*, February 13, 2014; Chris Kelly, "Disruptor of the Year: Burger King," *Marketing Dive*, December 3, 2018; Mallory Russell, "How Burger King Went from McDonald's Greatest Rival to Total Train Wreck," *Business Insider*, April 15, 2012; www.statista.com/statistics/266462/burger-king-revenue, accessed 3/6/2021; Chantal Tode, "Burger King's 5-Step Plan for Hacking Pop Culture," *Marketing Dive*, June 18, 2018; Laura Healy, *Can 3G Capital Make Burger King Cool Again?* (INSEAD, 2018, case 6402).

60. Marketing Spotlight sources: Terence Baker, "6 Ways AccorHotels Is Transforming Its Digital Strategy," *Hotel News Now*, September 5, 2018; Brad Howarth, "How AccorHotels Is Building Emotional Connections with Customers," *CMO Australia*, March 8, 2017; David Dubois, Inyoung Chae, Joerg Niessing, and Jean Wee, *AccorHotels and the Digital Transformation: Enriching Experiences through Content Strategies along the Customer Journey* (INSEAD, 2016, case 08-2016-6241); Jill Avery, Chekitan S. Dev, and Peter O'Connor, *Accor: Strengthening the Brand with Digital Marketing* (Harvard Business School Publishing, 2017, case 9-315-138).

Capítulo 14

1. Joe Nocera, "The Pyramid Scheme," *New York Times*, September 15, 2015; www.amway.com/about-amway/our-company/heritage, accessed November 26, 2020; https://www.amwayglobal.com/newsroom/direct-selling-leader-amway-announces-2019-sales-of-8-4-billion-usd, accessed 11/26/2020.

2. Nathaniel N. Hartmann, Heiko Wieland, and Stephen L. Vargo. "Converging on a New Theoretical Foundation for Selling." *Journal of Marketing* 82, no. 2 (2018), pp. 1–18.

3. Some of the following discussion is based on a classic analysis in W. J. E. Crissy, William H. Cunningham, and Isabella C. M. Cunningham, *Selling: The Personal Force in Marketing* (New York: Wiley, 1977), pp. 119–29.

4. Simon J. Blanchard, Mahima Hada, and Kurt A. Carlson, "Specialist Competitor Referrals: How Salespeople Can Use Competitor Referrals for Nonfocal Products to Increase Focal Product Sales," *Journal of Marketing* 82, no. 4 (2018), pp. 127–45.

5. Christian Homburg, Michael Müller, and Martin Klarmann, "When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters," *Journal of Marketing* 75 (March 2011), pp. 55–74.
6. Raghu Bommaraju and Sebastian Hohenberg, "Self-Selected Sales Incentives: Evidence of Their Effectiveness, Persistence, Durability, and Underlying Mechanisms," *Journal of Marketing* 82, no. 5 (2018), pp. 106–24.
7. Pranav Jindal and Peter Newberry, "To Bargain or Not to Bargain: The Role of Fixed Costs in Price Negotiations," *Journal of Marketing Research* 55, no. 6 (2018), pp. 832–51.
8. Joel E. Urbany, "Justifying Profitable Pricing," *Journal of Product & Brand Management* 10 (2001), pp. 141–59.
9. Rajesh Bagchi, Nevena T. Koukova, Haresh Gurnani, Mahesh Nagarajan, and Shweta S. Oza, "Walking in My Shoes: How Expectations of Role Reversal in Future Negotiations Affect Present Behaviors," *Journal of Marketing Research* 53, no. 3 (2016), pp. 381–95.
10. Brent Adamson, Matthew Dixon, and Nicholas Toman, "Dismantling the Sales Machine," *Harvard Business Review* (November 2013), pp. 103–9.
11. V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, and Werner Reinartz, "Performance Implications of Adopting a Customer-Focused Sales Campaign," *Journal of Marketing* 72 (September 2008), pp. 50–68; George R. Franke and Jeong-Eun Park, "Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 693–702.
12. www.tupperwarebrands.com/company/heritage, accessed 11/26/2020.
13. "The View from the Field," *Harvard Business Review* (July–August 2012), pp. 101–9.
14. Shrihari Sridhar, Murali K. Mantrala, and Sönke Albers, "Personal Selling Elasticities: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research* 47 (October 2010); Raghu Bommaraju, Michael Ahearne, Zachary R. Hall, Seshadri Tirunillai, and Son K. Lam, "The Impact of Mergers and Acquisitions on the Sales Force," *Journal of Marketing Research* 55, no. 2 (2018), pp. 254–64.
15. Brent Adamson, Matthew Dixon, and Nicholas Toman, "The End of Solution Sales," *Harvard Business Review* (July–August 2012), pp. 60–68.
16. Ashwin W. Joshi, "Salesperson Influence on Product Development: Insights from a Study of Small Manufacturing Organizations," *Journal of Marketing* 74 (January 2010), pp. 94–107; Philip Kotler, Neil Rackham, and Suj Krishnaswamy, "Ending the War between Sales & Marketing," *Harvard Business Review* (July–August 2006), pp. 68–78.
17. "The View from the Field," *Harvard Business Review* (July–August 2012), pp. 101–9.
18. Andrew Ross Sorkin, "The Activist and Herbalife: Just Maybe Ackman's Right," *New York Times*, August 1, 2013; Michael Schmidt, Eric Lipton, Alexandra Stevenson "After Big Bet, Hedge Fund Pulls the Levers of Power," *New York Times*, March 9, 2014; Jim Puzzanghera, "Herbalife Chief Richard Resigns over Comments He Made before Taking the Job," *Los Angeles Times*, January 9, 2019; https://www.statista.com/statistics/917669/herbalife-net-sales-worldwide, accessed 11/26/2020; https://company.herbalife.com, accessed 11/26/2020.
19. Nikolaos G. Panagopoulos, Adam A. Rapp, and Jessica L. Ogilvie, "Salesperson Solution Involvement and Sales Performance: The Contingent Role of Supplier Firm and Customer–Supplier Relationship Characteristics," *Journal of Marketing* 81, no. 4 (2017), pp. 144–64.
20. Michael Ahearne, Scott B. MacKenzie, Philip M. Podsakoff, John E. Mathieu, and Son K. Lam, "The Role of Consensus in Sales Team Performance," *Journal of Marketing Research* 47 (June 2010), pp. 458–69; Huanhuan Shi, Shrihari Sridhar, Rajdeep Grewal, and Gary Lilien, "Sales Representative Departures and Customer Reassignment Strategies in Business-to-Business Markets," *Journal of Marketing* 81, no. 2 (2017), pp. 25–44.
21. Øystein Daljord, Sanjog Misra, and Harikesh S. Nair, "Homogeneous Contracts for Heterogeneous Agents: Aligning Sales Force Composition and Compensation," *Journal of Marketing Research* 53, no. 2 (2016), pp. 161–182.
22. For distinctions between bonuses and commissions, see Sunil Kishore, Raghunath Singh Rao, Om Narasimhan, and George John, "Bonuses versus Commissions: A Field Study," *Journal of Marketing Research* 50 (June 2013), pp. 317–33.
23. Madhu Viswanathan, Xiaolin Li, George John, and Om Narasimhan, "Is Cash King for Sales Compensation Plans? Evidence from a Large-Scale Field Intervention," *Journal of Marketing Research* 55, no. 3 (2018), pp. 368–81.
24. Daniel H. Pink, "A Radical Prescription for Sales," *Harvard Business Review* (July–August 2012), pp. 76–77.
25. Tony Ritigliano and Benson Smith, *Discover Your Sales Strengths* (New York: Random House Business Books, 2004).
26. Sonke Albers, "Sales-Force Management—Compensation, Motivation, Selection, and Training," in Bart Weitz and Robin Wensley, eds.,

Handbook of Marketing (London: Sage, 2002), pp. 248–66.

27. Yashar Atefi, Michael Ahearne, James G. Maxham III, D. Todd Donavan, and Brad D. Carlson, "Does Selective Sales Force Training Work?" *Journal of Marketing Research* 55, no. 5 (2018), pp. 722–37.

28. Gaurav Sabnis, Sharmila C. Chatterjee, Rajdeep Grewal, and Gary L. Lilien, "The Sales Lead Black Hole: On Sales Reps' Follow-up of Marketing Leads," *Journal of Marketing* 77 (January 2013), pp. 52–67.

29. Michael Ahearne, Son K. Lam, John E. Mathieu, and Willy Bolander, "Why Are Some Salespeople Better at Adapting to Organizational Change?" *Journal of Marketing* 74 (May 2010), pp. 65–79; Constantine S. Katsikeas, Seigyoung Auh, Stavroula Spyropoulou, and Bulent Menguc, "Unpacking the Relationship between Sales Control and Salesperson Performance: A Regulatory Fit Perspective," *Journal of Marketing* 82, no. 3 (2018), pp. 45–69.

30. Jeff Green, "The New Willy Loman Survives by Staying Home," *Bloomberg Businessweek*, January 14, 2013, pp. 16–17.

31. Barbara Giamanco and Kent Gregoire, "Tweet Me, Friend Me, Make Me Buy," *Harvard Business Review* (July–August 2012), pp. 88–93.

32. Willem Verbeke and Richard P. Bagozzi, "Sales-Call Anxiety: Exploring What It Means When Fear Rules a Sales Encounter," *Journal of Marketing* 64 (July 2000), pp. 88–101. See also Douglas E. Hughes and Michael Ahearne, "Energizing the Reseller's Sales Force: The Power of Brand Identification," *Journal of Marketing* 74 (July 2010), pp. 81–96; Jeffrey P. Boichuk, Willy Bolander, Zachary R. Hall, Michael Ahearne, William J. Zahn, and Melissa Nieves, "Learned Helplessness among Newly Hired Salespeople and the Influence of Leadership," *Journal of Marketing* 78 (January 2014), pp. 95–111.

33. Sebastian Hohenberg and Christian Homburg. "Motivating Sales Reps for Innovation Selling in Different Cultures." *Journal of Marketing* 80, no. 2 (2016), pp. 101–20.

34. Mark W. Johnston and Greg W. Marshall, *Sales-Force Management,* 12th ed. (New York: Routledge, 2016). See also Eric G. Harris, John C. Mowen, and Tom J. Brown, "Reexamining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction," *Journal of the Academy of Marketing Science* 33 (Winter 2005), pp. 19–35.

35. Ashutosh Patil and Niladri Syam, "How Do Specialized Personal Incentives Enhance Sales Performance? The Benefits of Steady Sales Growth," *Journal of Marketing* 82, no. 1 (2018), pp. 57–73.

36. Thomas Steenburgh and Michael Ahearne, "Motivating Salespeople: What Really Works," *Harvard Business Review* (July–August 2012), pp. 70–75.

37. Ibid.

38. Sarang Sunder, V. Kumar, Ashley Goreczny, and Todd Maurer, "Why Do Salespeople Quit? An Empirical Examination of Own and Peer Effects on Salesperson Turnover Behavior," *Journal of Marketing Research* 54, no. 3 (2017), pp. 381–97.

39. Ran Kivetz and Itamar Simonson, "The Idiosyncratic Fit Heuristic: Effort Advantage as a Determinant of Consumer Response to Loyalty Programs," *Journal of Marketing Research* 40 (November 2003), pp. 454–67.

40. Ken Belson, "An Alternative to Con Ed Revs Up Its Sales Force," *New York Times*, August 31, 2008; "Governor Cuomo Announces Energy Bill Refunds for More than 1,500 New Yorkers," *New York State*, December 28, 2015; Jennifer Abel, "Deregulated Energy Providers: Are They a Good Deal?" *Consumer Affairs,* n.d.; www.ambitenergy.com/about-ambit-energy, accessed 2/1/2021; www.directsellingnews.com/company-profiles/ambit-energy, accessed 2/1/2021.

41. Bob Stone and Ron Jacobs, *Successful Direct Marketing Methods,* 8th ed. (New York: McGraw-Hill, 2007). See also David A. Schweidel and George Knox, "Incorporating Direct Marketing Activity into Latent Attrition Models," *Marketing Science* 32 (May–June 2013), pp. 471–87.

42. Xi (Alan) Zhang, V. Kumar, and Koray Cosguner, "Dynamically Managing a Profitable Email Marketing Program," *Journal of Marketing Research* 54, no. 6 (2017), pp. 851–66.

43. Matt Schifrin, "Master Class," *Forbes*, January 17, 2011, pp. 54–55.

44. Nora Aufreiter, Julien Boudet, and Vivien Weng, "Why Marketers Keep Sending You E-mails," *McKinsey Quarterly* (January 2014).

45. www.grainger.com/content/cat_print, accessed 2/15/2021.

46. "Internet & Mail-Order Retail Industry Profile," www.firstresearch.com, January 10, 2018.

47. Barbara Feder Ostrov, "Annoying Robo-Calls Are At 'Epidemic Levels' This Health Open-Enrollment Season," *Washington Post,* November 11, 2018; Jake Swearingin, "The Beginning of the End of Robocalls," *Intelligencer*, February 14, 2019.

48. Marketing Insight sources: Noel Capon, Dave Potter, and Fred Schindler, *Managing Global Accounts: Nine Critical Factors for a World-Class Program*, 2nd ed. (Bronxville, NY: Wessex Press, 2008); Peter Cheverton, *Global Account Management: A Complete Action Kit of Tools and*

Techniques for Managing Key Global Customers (London, UK: Kogan Page, 2008); Malcolm McDonald and Diana Woodburn, *Key Account Management: The Definitive Guide*, 2nd ed. (Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2007).

49. Marketing Spotlight sources: Rebecca Stuart, "Avon's Global Marketing Boss on How It's Rebranding for the Instagram Generation," *The Drum*, November 27, 2018; Hakki Ozmorali, "Will Avon's Turnaround Be Real This Time?" October 8, 2018; Phil Wahba, "Here Are 5 Reasons Avon Fell Apart in the U.S.," *Fortune,* December 17, 2015; Phil Wahba, "How Avon's CEO Failed to Fix the Company," *Fortune*, August 3, 2017; Polly Mosendz, "The Avon Lady's Makeover, *Bloomberg Businessweek*, March 7, 2017; https://www.prnewswire.com/news-releases/natura-co-to-close-acquisition-of-avon-creating-the-worlds-fourth-largest-pure-play-beauty-group-300980823.html, accessed 11/26/2020.

50. Marketing Spotlight sources: Avi Dan, "How Progressive's CMO Jeff Charney Made 'Flo' More Loveable than Ducks and Geckos," *Forbes*, May 3, 2012; Giselle Abramovich, "How Progressive Got Its Social Flow," CMO.com, December 11, 2013; E. J. Schultz, "Progressive Goes Flo-less in Corporate Image Campaign," *Ad Age*, September 23, 2013; E. J. Schultz, "Flo Gets More Company as Progressive Rolls out 'The Box,'" *Ad Age,* December 5, 2012; Andrew Bary, "How Progressive Is Driving Growth in Auto Insurance," *Barron's*, December 1, 2018; https://www.statista.com/statistics/737860/progressive-revenue, accessed 11/26/2020; www.progressive.com/about, accessed 11/26/2020.

Capítulo 15

1. Tiffany Hsu, "L.L. Bean, Citing Abuse, Tightens Its Generous Policy on Returns," *New York Times,* February 9, 2018; Amita Kelly and Merrit Kennedy, "L.L. Bean Scraps Legendary Lifetime Return Policy," *NPR,* February 9, 2018; Warren Shoulberg, "As Brands Go Direct-to-Consumer, L.L. Bean Moves the Other Way," Forbes, July 19, 2020; www.llbean.com, accessed 11/26/2020.

2. Robert Palmatier, Louis W. Stern, and Adel I. El-Ansary, *Marketing Channel Strategy,* 8th ed. (New York, NY: Routledge, 2017).

3. Andreas Fürst, Martin Leimbach, and Jana-Kristin Prigge, "Organizational Multichannel Differentiation: An Analysis of Its Impact on Channel Relationships and Company Sales Success," *Journal of Marketing* 81, no. 1 (2017), pp. 59–82.

4. Sarah E. Needleman, "Dial-a-Mattress Retailer Blames Troubles on Stores, Executive Team," *Wall Street Journal,* July 14, 2009, p. B1.

5. For an academic treatment of related issues, see Elie Ofek, Zsolt Katona, and Miklos Sarvary, "'Bricks and Clicks': The Impact of Product Returns on the Strategies of Multichannel Retailers," *Marketing Science* 30 (January–February 2011), pp. 42–60.

6. V. Kumar and Rajkumar Venkatesan, "Who Are Multichannel Shoppers and How Do They Perform? Correlates of Multichannel Shopping Behavior," *Journal of Interactive Marketing* 19 (Spring 2005), pp. 44–61.

7. Tarun Kushwaha and Venkatesh Shankar, "Are Multichannel Customers Really More Valuable? The Moderating Role of Product Category Characteristics," *Journal of Marketing* 77 (July 2013), pp. 67–85.

8. Rajkumar Venkatesan, V. Kumar, and Nalini Ravishanker, "Multichannel Shopping: Causes and Consequences," *Journal of Marketing* 71 (April 2007), pp. 114–32.

9. For a detailed conceptual model, see Jill Avery, Thomas J. Steenburgh, John Deighton, and Mary Caravella, "Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities over Time," *Journal of Marketing* 76 (May 2012), pp. 96–111.

10. Peter C. Verhoef, Scott A. Neslin, and Björn Vroomen, "Multichannel Customer Management: Understanding the Research-Shopper Phenomenon," *International Journal of Research in Marketing* 24, no. 2 (2007), pp. 129–48.

11. Xubing Zhang, "Retailer's Multichannel and Price Advertising Strategies," *Marketing Science* 28 (November–December 2009), pp. 1080–94; Kitty Wang and Avi Goldfarb, "Can Offline Stores Drive Online Sales?" *Journal of Marketing Research* 54, no. 5 (2017), pp. 706–719; Dmitri Kuksov and Chenxi Liao, "When Showrooming Increases Retailer Profit," *Journal of Marketing Research* 55, no. 4 (2018), pp. 459–473; Dhruv Grewal, Carl-Philip Ahlbom, Lauren Beitelspacher, Stephanie M. Noble, and Jens Nordfält. "In-Store Mobile Phone Use and Customer Shopping Behavior: Evidence from the Field," *Journal of Marketing* 82, no. 4 (2018), pp. 102–26.

12. Susan Fournier and Lara Lee, "Getting Brand Communities Right," *Harvard Business Review,* April 2009, pp. 105–11; "New Harley-Davidson Accessory and Clothing Store," *PRLog*, July 21, 2009; www.harley-davidson.com/us/en/about-us/company.html, accessed 11/26/2020.

13. Hugo Martin, "Outdoor Retailer Patagonia Puts Environment Ahead of Sales Growth," *Los Angeles Times,* May 24, 2012.

14. Mary Wagner, "IRCE 2011 Report: Learn It on the Web, Use It Cross-Channel," www.internetretailer.com, June 20, 2011; Monte Burke, "A Conversation with REI Chief Executive, Sally Jewell," *Forbes*, May 19, 2011; https://www.rei.com/about-rei, accessed 11/26/2020.

15. Asim Ansari, Carl F. Mela, and Scott A. Neslin, "Customer Channel Migration," *Journal of Marketing Research* 45 (February 2008), pp. 60–76; Edward J. Fox, Alan L. Montgomery, and Leonard M. Lodish, "Consumer Shopping and Spending across Retail Formats," *Journal of Business* 77 (April 2004), pp. S25–S60.

16. Sara Valentini, Elisa Montaguti, and Scott A. Neslin, "Decision Process Evolution in Customer Channel Choice," *Journal of Marketing* 75 (November 2011), pp. 72–86.

17. Katrijn Gielens and Marnik G. Dekimpe, "The Entry Strategy of Retail Firms into Transition Economies," *Journal of Marketing* 71 (April 2007), pp. 196–212.

18. www.thebalancesmb.com/apple-retail-stores-global-locations-2892925, accessed 3/3/2021.

19. David Segal, "Apple's Retail Army, Long on Loyalty but Short on Pay," *New York Times*, June 23, 2012; Gardiner Morse and Ron Johnson, "Retail Isn't Broken. Stores Are," *Harvard Business Review* (December 2011), pp. 78–82; www.macrumors.com/roundup/apple-retail-stores; accessed 12/18/18.

20. Joydeep Srivastava and Dipankar Chakravarti, "Channel Negotiations with Information Asymmetries: Contingent Influences of Communication and Trustworthiness Reputations," *Journal of Marketing Research* 46 (August 2009), pp. 557–72.

21. "Why STIHL Chooses Independent Dealers," www.stihlusa.com, accessed November 2, 2013; Ken Waldron, "How Stihl Fulfilled Brand Promise of Superior Product, Customer Service," *Advertising Age*, December 10, 2009; Timothy Appel, "Too Good for Lowe's and Home Depot?" *Wall Street Journal*, July 24, 2006.

22. Vivian Giang, "McDonald's Hamburger University: Step inside the Most Exclusive School in the World," *Business Insider*, April 12, 2012.

23. www.greatharvest.com/company/franchise-business-philosophy, accessed 2/9/2021.

24. Raji Srinivasan, "Dual Distribution and Intangible Firm Value: Franchising in Restaurant Chains," *Journal of Marketing* 70 (July 2006), pp. 120–35.

25. Anne Coughlan and Louis Stern, "Marketing Channel Design and Management," in Dawn Iacobucci, ed., *Kellogg on Marketing* (New York: John Wiley & Sons, 2001), pp. 247–69; Michaela Draganska, Daniel Klapper, and Sofia B. Villa-Boas, "A Larger Slice or a Larger Pie? An Empirical Investigation of Bargaining Power in the Distribution Channel," *Marketing Science* 29 (January–February 2010), pp. 57–74.

26. These bases of power were identified in John R. P. French and Bertram Raven, "The Bases of Social Power," in Dorwin Cartwright, ed., *Studies in Social Power* (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959), pp. 150–67.

27. V. Kasturi Rangan, *Transforming Your Go-to-Market Strategy: The Three Disciplines of Channel Management* (Boston: Harvard Business School Press, 2006).

28. Stefan Wuyts, Stefan Stremersch, Christophe Van Den Bulte, and Philip Hans Franses, "Vertical Marketing Systems for Complex Products: A Triadic Perspective," *Journal of Marketing Research* 41 (November 2004), pp. 479–87.

29. Arnt Bovik and George John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?" *Journal of Marketing* 64 (October 2000), pp. 52–64; Elizabeth Aguirre, Dominik Mahr, Ko de Ruyter, Dhruv Grewal, Jan Pelser, and Martin Wetzels, "The Effect of Review Writing on Learning Engagement in Channel Partner Relationship Management," *Journal of Marketing* 82, no. 2 (2018), pp. 64–84.

30. www.citizensbank.com, accessed 2/9/2021.

31. Cotton Timberlake, "In the iPhone Era, Leica Tries Its Own Stores," *Bloomberg Businessweek*, June 18, 2012.

32. For a detailed case study example, see Jennifer Shang, Tuba Pinar Yildrim, Pandu Tadikamalla, Vikas Mittal, and Lawrence Brown, "Distribution Network Redesign for Marketing Competitiveness," *Journal of Marketing* 73 (March 2009), pp. 146–63.

33. Xinlei Chen, George John, and Om Narasimhan, "Assessing the Consequences of a Channel Switch," *Marketing Science* 27 (May–June 2008), pp. 398–416.

34. Edward Moltzen, "Apple Grows, But So Does Channel Conflict," *CRN*, July 27, 2007; Steven Burke, "Apple Partners Speak Out on Channel Conflict," *CRN*, October 12, 2015.

35. Moeen Naseer Butt, Kersi D. Antia, Brian R. Murtha, and Vishal Kashyap, "Clustering, Knowledge Sharing, and Intrabrand Competition: A Multiyear Analysis of an Evolving Franchise System," *Journal of Marketing* 82, no. 1 (2018), pp. 74–92.

36. For a more thorough academic examination that shows the benefits to suppliers from Walmart expanding its market, see Qingyi Huang, Vincent R. Nijs, Karsten Hansen, and Eric T. Anderson,

"Wal-Mart's Impact on Supplier Profits," *Journal of Marketing Research* 49 (April 2012), pp. 131–43.

37. Tony Haitao Cui and Paola Mallucci, "Fairness Ideals in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research* 53, no. 6 (2016), pp. 969–87.
38. For some examples of when conflict can be viewed as helpful, see Anil Arya and Brian Mittendorf, "Benefits of Channel Discord in the Sale of Durable Goods," *Marketing Science* 25 (January–February 2006), pp. 91–96.
39. Danny T. Wang, Flora F. Gu, and Maggie Chuoyan Dong, "Observer Effects of Punishment in a Distribution Network," *Journal of Marketing Research* 50 (October 2013), pp. 627–43; Sara Van der Maelen, Els Breugelmans, and Kathleen Cleeren, "The Clash of the Titans: On Retailer and Manufacturer Vulnerability in Conflict Delistings," *Journal of Marketing* 81, no. 1 (2017), pp. 118–35.
40. This section draws on Robert Palmatier, Louis W. Stern, and Adel I. El-Ansary, *Marketing Channel Strategy,* 8th ed. (New York, NY: Routledge, 2017). See also Jonathan D. Hibbard, Nirmalya Kumar, and Louis W. Stern, "Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 45–61; Alberto Sa Vinhas and Erin Anderson, "How Potential Conflict Drives Channel Structure: Concurrent (Direct and Indirect) Channels," *Journal of Marketing Research* 42 (November 2005), pp. 507–15.
41. Niraj Dawar and Jason Stornelli, "Rebuilding the Relationship between Manufacturers and Retailers," *MIT Sloan Management Review* (Winter 2013), pp. 83–90.
42. Nirmalya Kumar, "Living with Channel Conflict," *CMO Magazine* (October 2004).
43. Kersi D. Antia, Xu (Vivian) Zheng, and Gary L. Frazier, "Conflict Management and Outcomes in Franchise Relationships: The Role of Regulation," *Journal of Marketing Research* 50 (October 2013), pp. 577–89. Kersi D. Antia, Sudha Mani, and Kenneth H. Wathne, "Franchisor–Franchisee Bankruptcy and the Efficacy of Franchisee Governance," *Journal of Marketing Research* 54, no. 6 (2017), pp. 952–67.
44. Andrew Kaplan, "All Together Now?" *Beverage World* (March 2007), pp. 14–16.
45. Debra Hoffman, "Gartner Supply Chain Top 25," www.gartner.com, May 30, 2013.
46. "The Total Package," *Bloomberg Businessweek*, Special Advertising Section, November 28, 2011; Geoff Colvin, "The Trade Tracker," *Fortune*, November 7, 2011; Helen Coster, "Calculus for Truckers," *Forbes*, September 12, 2011; "All the Right Moves," *Fortune*, Special Advertising Section, May 2, 2011.
47. Marketing Insight sources: "Showrooming Threat Hits Major Chains," www.warc.com, March 1, 2013; "'Showrooming' Grows in U.S.," www.warc.com, February 4, 2013; Miriam Gottfried, "How to Fight Amazon.com, Best Buy–Style," *Wall Street Journal*, November 20, 2016; Ruth Bolton, "Can E-Commerce Save Retail?," *Entrepreneur*, October 19, 2020.
48. Marketing Spotlight sources: Kasra Ferdows, Michael A. Lewis, and Jose Machuca, "Rapid-fire Fulfillment," *Harvard Business Review* 82, no. 11 (2004), pp. 104–17; Thompson, Derek, "Zara's Big Idea: What the World's Top Fashion Retailer Tells Us about Innovation," *The Atlantic*, November 13, 2012; Martin Roll, "The Secret of Zara's Success: A Culture of Customer Co-creation," MartinRoll.com, August 11, 2018; Stephen Wilmot, "Zara's Blues: What's Keeping World's Most Valuable Fashion Retailer Down," *Wall Street Journal* (March 12, 2018); Rodrigo Orihuela, "Zara Owner's Lean Business Model Helps It Cope With Pandemic," *Bloomberg*, September 16, 2020; www.zara.com, accessed 11/26/2020.
49. Marketing Spotlight sources: Cheryl A. Bachelder, "The CEO of Popeyes on Treating Franchisees as the Most Important Customers," *Harvard Business Review,* September 06, 2016; Lydia DePillis, "How Popeyes Went Upscale," *Washington Post*, September 27, 2013; Daniela Galarza, "How Popeyes Turned Spicy Chicken into a $1.8 Billion Payday," *Eater*, February 24, 2017; https://popeyes.com/our-story, accessed 11/26/2020.

Capítulo 16

1. Chad Bray and Vanessa Friedman, "Yoox to Merge with Net-a-Porter in All-Share Deal" *New York Times*, March 31, 2015; Lucy Yeomans, "The Net Set: Meet the Team Who Persuade You to Spend £500 Every Time You Log on to Net-A-Porter," *Evening Standard*, February 13, 2013; Lucy England, "The Spectacular Life of Net-a-Porter Founder Natalie Massenet," *Business Insider*, September 3, 2015; www.net-a-porter.com/en-us/content/about-us, accessed 11/26/2020.
2. https://www.wholefoodsmarket.com/company-info, accessed 11/26/2020.
3. Ann Zimmerman and Kris Hudson, "Chasing Upscale Customers Tarnishes Mass-Market Jeweler," *Wall Street Journal*, June 26, 2006.
4. Robert P. Rooderkerk, Harald J. van Heerde, and Tammo H. A. Bijmolt, "Optimizing Retail Assortment," *Marketing Science* 32

(September–October 2013), pp. 699–715; Xiaoyan Deng, Barbara E. Kahn, H. Rao Unnava, and Hyojin Lee, "A 'Wide' Variety: Effects of Horizontal versus Vertical Display on Assortment Processing, Perceived Variety, and Choice," *Journal of Marketing Research* 53, no. 5 (2016), pp. 682–98.

5. Richard A. Briesch, William R. Dillon, and Edward J. Fox, "Category Positioning and Store Choice: The Role of Destination Categories," *Marketing Science* 32 (May–June 2013), pp. 488–509.
6. George Anderson, "Why Are Trader Joe's Customers the Most Satisfied In America?" *Forbes,* July 30, 2013; Beth Kowitt, "Inside the Secret World of Trader Joe's," *Fortune*, August 23, 2010; Christopher Palmeri, "Trader Joe's Recipe for Success," *Bloomberg BusinessWeek*, February 21, 2008; www.traderjoes.com/our-story, accessed 11/26/2020.
7. Robert Klara, "Something in the Air," *Adweek*, March 5, 2012, pp. 25–27.
8. www.dickssportinggoods.com/s/about-us, accessed 11/26/2020.
9. Velitchka D. Kaltcheva and Barton Weitz, "When Should a Retailer Create an Exciting Store Environment?" *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 107–18; Jennifer J. Argo and Darren W. Dahl, "Standards of Beauty: The Impact of Mannequins in the Retail Context," *Journal of Consumer Research* 44, no. 5 (2018), pp. 974–90.
10. Dave Hodges, "Fans Welcome Bass Pro Shops to Town," Tallahassee.com, September 5, 2013; Seth Lubove, "Bass Pro Billionaire Building Megastore with Boats, Guns," *Bloomberg Businessweek,* June 3, 2013; Brian Hauswirth, "Missouri-Based Bass Pro and Cabela's Officially Join Forces," Missourinet, September 25, 2017; https://about.basspro.com, accessed 11/26/2020.
11. Venkatesh Shankar and Ruth N. Bolton, "An Empirical Analysis of Determinants of Retailer Pricing Strategy," *Marketing Science* 23 (Winter 2004), pp. 28–49.
12. Karsten Hansen and Vishal Singh, "Market Structure across Retail Formats," *Marketing Science* 28 (July–August 2009), pp. 656–73.
13. Samuel Hine, "High Times at the House of Bijan," *GQ*, August 27, 2018.
14. www.lumberliquidators.com, accessed 11/26/2020.
15. Paul W. Miniard, Shazad Mustapha Mohammed, Michael J. Barone, and Cecilia M. O. Alvarez, "Retailers' Use of Partially Comparative Pricing: From Across-Category to Within-Category Effects," *Journal of Marketing* 77 (July 2013), pp. 33–48; Jiwoong Shin, "The Role of Selling Costs in Signaling Price Image," *Journal of Marketing Research* 42 (August 2005), pp. 305–12.
16. For a comprehensive framework of the key image drivers of price image formation for retailers, see Ryan Hamilton and Alexander Chernev, "Low Prices Are Just the Beginning: Price Image in Retail Management," *Journal of Marketing* 77 (November 2013), pp. 1–20.
17. Michael Tsiros and David M. Hardesty, "Ending a Price Promotion: Retracting It in One Step or Phasing It Out Gradually," *Journal of Marketing* 74 (January 2010), pp. 49–64; Kusum L. Ailawadi, Yu Ma, and Dhruv Grewal, "The Club Store Effect: Impact of Shopping in Warehouse Club Stores on Consumers' Packaged Food Purchases," *Journal of Marketing Research* 55, no. 2 (2018), pp. 193–207.
18. David R. Bell and James M. Lattin, "Shopping Behavior and Consumer Preference for Retail Price Format: Why 'Large Basket' Shoppers Prefer EDLP," *Marketing Science* 17 (Spring 1998), pp. 66–68.
19. Paul B. Ellickson, Sanjog Misra, and Harikesh S. Nair, "Repositioning Dynamics and Pricing Strategy," *Journal of Marketing Research* 49 (December 2012), pp. 750–72.
20. Stephanie Clifford and Catherine Rampell, "Sometimes, We Want Price to Fool Us, *New York Times,* April 13, 2013; "Why Walmart Can Pull Off 'Everyday Low Prices' but Everyone Else Keeps Failing," *Business Insider,* September 3, 2012; Alexander Chernev, "Why Everyday Low Pricing Might Not Fit J.C. Penney," www.bloomberg.com, May 17, 2012.
21. "How Mobile Coupons Are Driving an Explosion in Mobile Commerce," *Business Insider,* August 12, 2013.
22. Sam K. Hui, J. Jeffrey Inman, Yanliu Huang, and Jacob Suher, "The Effect of In-Store Travel Distance on Unplanned Spending: Applications to Mobile Promotion Strategies," *Journal of Marketing* 77 (March 2013), pp. 1–16.
23. Lauren Brousel, "5 Things You Need to Know about Geofencing," *CIO*, August 28, 2013; Dana Mattioli and Miguel Bustillo, "Can Texting Save Stores?" *Wall Street Journal*, May 8, 2012.
24. https://cvshealth.com/about/facts-and-company-information, accessed 3/11/2021.
25. K. C. Ifeanyi, "Burberry Makes It Rain in Taipei," *Fast Company*, April 27, 2012; Barry Silverstein, "The Future of Retail: Reinventing and Preserving the In-Store Experience," www.brandchannel.com, March 22, 2013.
26. Anthony Dukes and Yunchuan Liu, "In-Store Media and Distribution Channel Coordination," *Marketing Science* 29 (January–February 2010), pp. 94–107; Pierre Chandon, J. Wesley Hutchinson, Eric Bradlow, and Scott Young, "Does In-Store Marketing Work? Effects of the Number

and Position of Shelf Facings on Brand Attention and Evaluation at the Point of Purchase," *Journal of Marketing Research* 73 (November 2009), pp. 1–17.

27. Ashley Lutz, "Why the Lingerie Industry Can't Compete with Victoria's Secret," *Business Insider,* September 2, 2013; Sapna Maheshwari, "Victoria's Secret Channels Mad Men into Hottest Limited," *Bloomberg Businessweek,* November 12, 2012; Kristina Monllos, "Why Victoria's Secret Won't Be Mailing Out Any More Catalogs," *Adweek*, May 24, 2016; https://www.lb.com/our-brands/victorias-secret, accessed 11/26/2020.

28. Sarah Frier, "Gilt Groupe CEO Seeks to Prove Flash Sales Are No Fad," *Bloomberg Businessweek,* August 1, 2013; Shelley Dubois, "What's Gilt Groupe's Secret Weapon?" *Fortune,* March 5, 2012; Claire Cain Miller, "Flash-Sale Site Shifts Its Model," *New York Times*, August 14, 2011.

29. Alexis K. J. Barlow, Noreen Q. Siddiqui, and Mike Mannion, "Development in Information and Communication Technologies for Retail Marketing Channels," *International Journal of Retail and Distribution Management* 32 (March 2004), pp. 157–63.

30. Chantal Tode, "Walmart Boosts Scan & Go Self-Checkout with Mobile Coupons," *Mobile Commerce Daily,* August 2, 2013; "Walmart Takes on Amazon," www.warc.com, March 29, 2013; Farhad Manjoo, "Dot Convert," *Fast Company* (December 2012/January 2013); Shelly Banjo, "Wal-Mart Is Testing Mobile Checkout," *Wall Street Journal*, September 1, 2012; Dennis Green, "How Walmart Turned Its $3.3 Billion Acquisition of Jet.com into its Greatest Weapon against Amazon," *Business Insider*, September 29, 2017.

31. E. J. Schultz, "Grocery Shoppers Continue to Spend Less, Embrace Private Label," *Advertising Age*, June 10, 2011.

32. Matthew Boyle, "Even Better than the Real Thing," *Bloomberg Businessweek*, November 28, 2011.

33. Lien Lamey, Barbara Deleersnyder, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, and Marnik G. Dekimpe, "The Effect of Business-Cycle Fluctuations on Private-Label Share: What Has Marketing Conduct Got to Do with It?" *Journal of Marketing* 76 (January 2012), pp. 1–19.

34. Kusum Ailawadi and Bari Harlam, "An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store-Brand Share," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 147–65.

35. Anne ter Braak, Marnik G. Dekimpe, and Inge Geyskens, "Retailer Private-Label Margins: The Role of Supplier and Quality-Tier Differentiation," *Journal of Marketing* 77 (July 2013), pp. 86–103.

36. For a detailed analysis of contemporary research on private labels, see Michael R. Hyman, Dennis A. Kopf, and Dongdae Lee, "Private Label Brands: Benefits, Success Factors, and Future Research, *Journal of Brand Management* 17 (March 2010), pp. 368–89. See also Kusum Ailawadi, Koen Pauwels, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "Private Label Use and Store Loyalty," *Journal of Marketing* 72 (November 2008), pp. 19–30; Kristopher O. Keller, Marnik G. Dekimpe, and Inge Geyskens, "Let Your Banner Wave? Antecedents and Performance Implications of Retailers' Private-Label Branding Strategies," *Journal of Marketing* 80, no. 4 (2016), pp. 1–19.

37. Matthew Boyle, "Even Better Than the Real Thing," *Bloomberg Businessweek*, November 28, 2011.

38. Grant Surridge, "Brands of the Year: Rediscovering the Loblaw Story," *Strategy*, September 28, 2012; Jim Chrizan, "Loblaws Reverses Private Label Trend," *Packaging World*, January 22, 2010; "Loblaw Launches a New Line of Discount Store Brands," *Store Brand Decisions*, February 16, 2010; www.loblaw.ca/en/about-us.html, accessed 11/26/2020.

39. Jan-Benedict E. M. Steenkamp and Nirmalya Kumar, "Don't Be Undersold," *Harvard Business Review* (December 2009), p. 91; Nirmalya Kumar and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, *Private Label Strategy: How to Meet the Store-Brand Challenge* (Boston: Harvard Business School Press, 2007).

40. www.amerisourcebergen.com/abcnew/about-our-history, accessed 11/26/2020.

41. www.arrow.com/en/about-arrow/overview and http://fortune.com/fortune500/arrow-electronics/ accessed 11/26/2020.

42. Marketing Insight sources: Alexander Chernev, *Strategic Marketing Management: Theory and Practice* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019); Alexander Chernev and Ryan Hamilton, "Price Image in Retail Management," Katrijn Gielens and Els Gijsbrechts, eds., *Handbook of Research on Retailing* (Northampton: Edward-Elgar Publishing, 2018), pp.132–52; Ryan Hamilton and Alexander Chernev, "Low Prices Are Just the Beginning: Price Image in Retail Management," *Journal of Marketing* 77, no. 6 (2013), pp. 1–20.

43. Marketing Spotlight sources: David Aaker, "6 Reasons Why Uniqlo Is Winning," *Prophet* (June 19, 2018); Jeff Chu, "Cheap, Chic, and Made for All: How Uniqlo Plans to Take Over Casual Fashion," *Fast Company*, June 18, 2012; Stuart Emmrich, "What's Smoother Than a Federer Backhand? His $300 Million Uniqlo Deal," *New York Times,* September 8, 2018; Martin Roll, "Uniqlo—The Strategy behind the Japanese Fast Fashion Retail Brand," MartinRoll.com, August 9, 2018;

Jack Houston, "Sneaky Ways Stores Like H&M, Zara, and Uniqlo Get You to Spend More Money on Clothes," *Business Insider*, January 15, 2019; www.uniqlo.com, accessed 11/26/2020.

44. Marketing Spotlight sources: Kevin Roose, "Best Buy's Secrets for Thriving in the Amazon Age," *New York Times*, September 18, 2017; Susan Berfield and Matthew Boyle, "Best Buy Should Be Dead, But It's Thriving in the Age of Amazon," *Bloomberg Businessweek*, July 19, 2018; Walter Loeb. "Best Buy Focuses on Shop-In-Shop Sales and Makes Changes for Growth," *Forbes*, August 08, 2016; www.statista.com/statistics/249573/global-revenue-of-best-buy, accessed 9/24/2020; www.bestbuy.com, accessed 11/26/2020.

Capítulo 17

1. "General Motors Strengthens Core Business and Future Mobility," General Motors press release, January 11, 2019; Jack Stewart, "With a Cadillac SUV, GM Shows a New Way to An Electric World," *Wired*, January 15, 2019; www.gm.com/our-company/about-gm.html, accessed 11/26/2020.
2. Igor Ansoff, *Strategic Management* (New York, NY*: John Wiley & Sons*, 1979).
3. Diane Mermigas, "ESPN Could Be Digital Sports Nirvana," www.mediapost.com, January 14, 2011; www.worldofespn.com, accessed 11/26/2020.
4. "Merck: Acquisitions & Divestments," www.merckgroup.com, October 23, 2010; www.crunchbase.com/organization/merck-co-inc/acquisitions/acquisitions_list#section-acquisitions, 11/26/2020.
5. Peter Svensson, "Sprint's Nextel to Be Shut Off as Early as June 2013," *Huffington Post*, May 29, 2012.
6. Alok R. Saboo, Amalesh Sharma, Anindita Chakravarty, and V. Kumar, "Influencing Acquisition Performance in High-Technology Industries: The Role of Innovation and Relational Overlap," *Journal of Marketing Research* 54, no. 2 (2017), pp. 219–238.
7. Theodore Levitt, "Innovative Imitation," *Harvard Business Review* (September–October 1966), p. 63. Also see Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers* (New York: Free Press, 1994).
8. Amir Efrati, "Clone Wars Roil App World," *Wall Street Journal,* March 4, 2013; Ben Rooney, "Rise of a Cloner Draws VC Fans and Critics," *Wall Street Journal,* May 17, 2012; Brian Caulfield, "The Predator," *Forbes*, March 12, 2012.
9. www.ralstonfoodservice.com/ralstonbrands.html, accessed 3/11/2021.
10. Claire Ruckin, "RLPC-Distressed Debt Investors Eye Spain's Telepizza–Bankers," *Reuters,* March 8, 2013; https://www.globalconveniencestorefocus.co.uk/features/happiness-delivered-by-spains-telepizza, accessed 11/26/2020.
11. Felix Gillette, "Inside Big Pharma's Fight against the $75 Billion Counterfeit Drug Business," *Bloomberg Businessweek*, January 17, 2013.
12. "Pretty Profitable Parrots," *The Economist*, May 12, 2012.
13. Rajendra S. Sisodia, David B. Wolfe, and Jagdish N. Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion & Purpose* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007); Ashlee Humphreys and Gregory S. Carpenter. "Status Games: Market Driving through Social Influence in the U.S. Wine Industry," *Journal of Marketing* 82, no. 5 (2018), pp. 141–59; Alexander Edeling and Alexander Himme, "When Does Market Share Matter? New Empirical Generalizations from a Meta-Analysis of the Market Share–Performance Relationship," *Journal of Marketing* 82, no. 3 (2018), pp. 1–24.
14. William M. Bulkeley, "Xerox Tries to Go beyond Copiers," *Wall Street Journal*, February 24, 2009, p. B5; Ellen McGirt, "Fresh Copy," *Fast Company* (December 2011–January 2012), pp. 130–38; Christa Carone "Xerox's Brand Repositioning Challenge," *Advertising Age,* March 12, 2013; www.xerox.com/en-us/about, accessed 11/26/2020.
15. Priya Raghubir and Eric A. Greenleaf, "Ratios in Proportion: What Should the Shape of the Package Be?" *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 95–107; Valerie Folkes and Shashi Matta, "The Effect of Package Shape on Consumers' Judgments of Product Volume: Attention as a Mental Contaminant," *Journal of Consumer Research* 31 (September 2004), pp. 390–401.
16. Sarah Nassaur, "The Psychology of Small Packages," *Wall Street Journal*, April 15, 2013.
17. Andrew Adam Newman, "Too Much Holiday Food? This Campaign's for You," *New York Times*, November 29, 2011.
18. John D. Cripps, "Heuristics and Biases in Timing the Replacement of Durable Products," *Journal of Consumer Research* 21 (September 1994), pp. 304–18.
19. "Creative New Monroe Marketing Campaign Reminds Consumers to Replace Worn Shocks and Struts," www.monroe.com, March 18, 2013.

20. Gregory S. Carpenter and Kent Nakamoto, "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage," *Journal of Marketing Research* 26 (August 1989), pp. 285–98.
21. William T. Robinson and Sungwook Min, "Is the First to Market the First to Fail? Empirical Evidence for Industrial Goods Businesses," *Journal of Marketing Research* 39 (February 2002), pp. 120–28.
22. Kurt A. Carlson, Margaret G. Meloy, and J. Edward Russo, "Leader-Driven Primacy: Using Attribute Order to Affect Consumer Choice," *Journal of Consumer Research* 32 (March 2006), pp. 513–18.
23. Gerald Tellis and Peter Golder, *Will and Vision: How Latecomers Can Grow to Dominate Markets* (New York: McGraw-Hill, 2001); Rajesh K. Chandy and Gerald J. Tellis, "The Incumbent's Curse? Incumbency, Size, and Radical Product Innovation," *Journal of Marketing Research* 64 (July 2000), pp. 1–17. See also Dave Ulrich and Norm Smallwood, "Building a Leadership Brand," *Harvard Business Review* (July–August 2007), pp. 93–100; V. Kumar and Anita Pansari, "Competitive Advantage through Engagement," *Journal of Marketing Research* 53, no. 4 (2016), pp. 497–514.
24. Sungwook Min, Manohar U. Kalwani, and William T. Robinson, "Market Pioneer and Early Follower Survival Risks: A Contingency Analysis of Really New versus Incrementally New Product–Markets," *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 15–35. See also Raji Srinivasan, Gary L. Lilien, and Arvind Rangaswamy, "First In, First Out? The Effects of Network Externalities on Pioneer Survival," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 41–58.
25. Tim Higgins, "GM's First Mover Disadvantage," *Bloomberg Businessweek*, October 1, 2012.
26. Venkatesh Shankar, Gregory S. Carpenter, and Lakshman Krishnamurthi, "Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers," *Journal of Marketing Research* 35 (February 1998), pp. 54–70; Elena Reutskaja and Barbara Fasolo, "It's Not Necessarily Best to Be First," *Harvard Business Review* (January–February 2013), pp. 28–29.
27. Peter N. Golder, "Historical Method in Marketing Research with New Evidence on Long-term Market Share Stability," *Journal of Marketing Research* 37 (May 2000), pp. 156–72; Peter N. Golder and Gerald J. Tellis, "Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?" *Journal of Marketing Research* 30 (May 1993), pp. 34–46.
28. Peter N. Golder, Julie R. Irwin, and Debanjan Mitra, "Long-term Market Leadership Persistence: Baselines, Economic Conditions, and Category Types," MSI Report 13-110, Marketing Science Institute (2013).
29. Frank Shyong, "Sriracha Hot Sauce Purveyor Turns Up the Heat," *Los Angeles Times*, April 12, 2103; Caleb Hannan, "Burning Sensation," *Bloomberg Businessweek*, February 21, 2013, pp. 66–69.
30. Karsten Strauss, "Sound Judgment," *Forbes*, April 15, 2013, pp. 68–69.
31. Robert Klara, "Burning for You," *Adweek*, May 21, 2012; James R. Hagerty, "Zippo Preps for a Post-Smoker World," *Wall Street Journal*, March 8, 2011; Michael Learmonth, "Zippo Reignites Brand with Social Media, New Products," *Advertising Age*, August 10, 2009, p. 12; Thomas A. Fogarty, "Keeping Zippo's Flame Eternal," *USA Today,* June 24, 2003; www.zippo.com/pages/about-us, accessed 11/26/2020.
32. Matt Townsend, "Under Armour Finds Feminine Side to Go beyond $2 Billion," *Bloomberg Businessweek*, February 15, 2013; John Kell, "Under Armour Arrives on Global Stage," *Wall Street Journal*, June 3, 2012, p. B2; Jeremy Mullman, "Protecting This Brand While Running Ahead," *Advertising Age*, January 12, 2009, p. 16; Stephanie N. Mehta, "Under Armour Reboots," *Fortune*, February 2, 2009, pp. 29–33. https://about.underarmour.com/about, accessed 11/26/2020.
33. "Daimler Takes Balanced Approach," www.warc.com, November 28, 2012.
34. Nirmalya Kumar, Lisa Sheer, and Philip Kotler, "From Market Driven to Market Driving," *European Management Journal* 18 (April 2000), pp. 129–42; Sudhir Voleti, Manish Gangwar, and Praveen K. Kopalle. "Why the Dynamics of Competition Matter for Category Profitability," *Journal of Marketing* 81, no. 1 (2017), pp. 1–16.
35. Much of the remaining section on proactive marketing is based on an insightful book by Leonardo Araujo and Rogerio Gava, *The Proactive Enterprise: How to Anticipate Market Changes* (Hampshire, UK: Palgrave Macmillan, 2012). See also Eelco Kappe, Sriram Venkataraman, and Stefan Stremersch, "Predicting the Consequences of Marketing Policy Changes: A New Data Enrichment Method with Competitive Reactions," *Journal of Marketing Research* 54, no. 5 (2017), pp. 720–36.
36. Jonathan Glancey, "The Private World of the Walkman," *Guardian,* October 11, 1999.
37. For some contemporary perspectives on defense strategies, see Timothy Calkins, *Defending Your Brand: How Smart Companies Use Defense Strategy to Deal with Competitive Attacks* (New York: Palgrave Macmillan, 2012).
38. These six defense strategies, as well as the five attack strategies, are taken from some classic work by Philip Kotler and Ravi Singh, "Marketing

Warfare in the 1980s," *Journal of Business Strategy* (Winter 1981), pp. 30–41.

39. Jaideep Prabhu and David W. Stewart, "Signaling Strategies in Competitive Interaction: Building Reputations and Hiding the Truth," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 62–72.

40. Yuhong Wu, Sridhar Balasubramanian, and Vijay Mahajan, "When Is a Preannounced New Product Likely to Be Delayed?" *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 101–13; Barry L. Bayus, Sanjay Jain, and Ambar G. Rao, "Truth or Consequences: An Analysis of Vaporware and New-Product Announcements," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 3–13.

41. Marshall Eckblad, "Sara Lee No More: A Hillshire Is Born," *Wall Street Journal*, June 6, 2012; Emily Bryson York, "Sara Lee to Split into Two Businesses," *Los Angeles Times*, January 28, 2011.

42. E.J. Schultz, "Kraft's New Grocery Company Plans Marketing Boost in Search of 'Renaissance,'" *Advertising Age,* September 7, 2012; Paul Ziobro, "Kraft Defends Split," *Wall Street Journal*, September 8, 2011; www.kraftheinzcompany.com/company.html, accessed 11/26/2020.

43. Theodore Levitt, "Exploit the Product Life Cycle," *Harvard Business Review* 43 (November–December 1965).

44. Rajesh J. Chandy, Gerard J. Tellis, Deborah J. MacInnis, and Pattana Thaivanich, "What to Say When: Advertising Appeals in Evolving Markets," *Journal of Marketing Research* 38 (November 2001), pp. 399–414.

45. Dennis K. Berman, "Zipcar: Entrepreneurial Genius, Public-Company Failure," *Wall Street Journal,* January 2, 2013; Mark Clothier, "Can Hertz Outrun Zipcar in Hourly Car Rentals?" *Bloomberg Businessweek,* March 29, 2012; Paul Keegan, "The Best New Idea in Business," *Fortune*, September 14, 2009, pp. 42–52; www.zipcar.com/about, accessed 11/26/2020.

46. Rita Gunther McGrath, "Transient Advantage," *Harvard Business Review* (June 2013), pp. 62–70.

47. Simon Zekaria, "Electrolux Moves to Add Sizzle to Its Brand," *Wall Street Journal*, September 30, 2012; Ola Kinnander and Kim McLaughlin, "Electrolux Wants to Rule the Appliance World," *Bloomberg Businessweek*, March 28, 2011; Trond Riiber Knudsen, "Escaping the Middle-Market Trap: An Interview with CEO of Electrolux," *McKinsey Quarterly* (December 2006), pp. 72–79; www.electroluxappliances.com/About-Electrolux/About-US/, accessed 11/26/2020.

48. Jorge Cauz, "Encyclopædia Britannica's President on Killing Off a 244-Year-Old Product," *Harvard Business Review* (March 2013), pp. 39–42.

49. Laurence P. Feldman and Albert L. Page, "Harvesting: The Misunderstood Market Exit Strategy," *Journal of Business Strategy* (Spring 1985), pp. 79–85; Philip Kotler, "Harvesting Strategies for Weak Products," *Business Horizons* (August 1978), pp. 15–22.

50. Stuart Elliott, "Those Shelved Brands Start to Look Tempting," *New York Times*, August 21, 2008.

51. Rajan Varadarajan, Mark P. DeFanti, and Paul S. Busch, "Brand Portfolio, Corporate Image, and Reputation: Managing Brand Deletions," *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (Spring 2006), pp. 195–205; Nirmalya Kumar, "Kill a Brand, Keep a Customer," *Harvard Business Review* (December 2003), pp. 86–95.

52. Youngme Moon, "Break Free from the Product Life Cycle," *Harvard Business Review* (May 2005), pp. 87–94.

53. John E. Swan and David R. Rink, "Fitting Market Strategy to Varying Product Life Cycles," *Business Horizons* (January–February 1982), pp. 72–76; Gerald J. Tellis and C. Merle Crawford, "An Evolutionary Approach to Product Growth Theory," *Journal of Marketing* 45 (Fall 1981), pp. 125–34.

54. Theodore Levitt, "Exploit the Product Life Cycle," *Harvard Business Review* (November–December 1965), pp. 81–94.

55. Katy McLaunghlin, "Macaroni Grill's Order: Cut Calories, Keep Customers," *Wall Street Journal*, September 16, 2009, p. B6.

56. Hubert Gatignon and David Soberman, "Competitive Response and Market Evolution," in Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London, UK: Sage Publications, 2002), pp. 126–47; Robert D. Buzzell, "Market Functions and Market Evolution," *Journal of Marketing* 63 (Special Issue 1999), pp. 61–63.

57. Marketing Insight sources: Venkatesh Shankar, Gregory Carpenter, and Lakshman Krishnamurthi, "Late-Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers," *Journal of Marketing Research* 35 (February 1998), pp. 54–70; Gregory S. Carpenter and Kent Nakamoto, "The Impact of Consumer Preference Formation on Marketing Objectives and Competitive Second-Mover Strategies," *Journal of Consumer Psychology* 5 (1996), pp. 325–58.

58. Marketing Spotlight sources: Sayan Chatterjee, *Airbnb: Business Model Development and Future Challenges* (Case Western Reserve University, 2016, case W16782); Biz Carson, "Airbnb Targets More than Travelers: Company Courts Businesses for Relocation, Team-Building," *Forbes,* September 06, 2018; Christine Birkne, "Here's How Airbnb Disrupted the Travel Industry," *Adweek,* May 26, 2016; Derek Thompson,

"Airbnb and the Unintended Consequences of 'Disruption,'" *The Atlantic,* February 17, 2018; Aly Yale, "10 Years after Airbnb, Real Estate Developers See the Money in Home-sharing," *Forbes,* October 17, 2018; Thales Teixeira and Morgan Brown, *Airbnb, Etsy, Uber: Acquiring the First Thousand Customers* (Harvard Business School Publishing, 2018, case 9-516-094); Thales Teixeira and Morgan Brown, *Airbnb, Etsy, Uber: Growing from One Thousand to One Million Customers* (Harvard Business School Publishing, 2018, case 9-516-108); Erin Griffith, "Airbnb Reveals Falling Revenue, With Travel Hit by Pandemic," *The New York Times*, November 16, 2020.

59. Marketing Spotlight sources: American Express, "Membership Rewards Program from American Express Adds Practical Rewards for Tough Economic Times," February 19, 2009; "American Express Company," *Encyclopaedia Britannica*; Charles Duhigg, "Amex, Challenged by Chase, Is Losing the Snob War," *New York Times*, April 14, 2017; https://about.americanexpress.com, accessed 11/26/2020.

Capítulo 18

1. John Seabrook, "How to Make It," *The New Yorker*, September 20, 2010. Rheana Murray, "We Tried Dyson's New Hair Dryer and Here's What Happened," *Today*, April 27, 2016; www.dyson.com, accessed 11/26/2020.
2. Robert Safian, "Terry Kelly, the 'Un-CEO' of W. L. Gore, on How to Deal with Chaos: Grow Up," *Fast Company*, October 2012; "Gary Hamel, "W. L. Gore: Lessons from a Management Revolutionary," *Wall Street Journal*, March 18, 2010; www.gore.com/about, accessed 11/26/2020.
3. Saim Kashmiri and Vijay Mahajan, "Values That Shape Marketing Decisions: Influence of Chief Executive Officers' Political Ideologies on Innovation Propensity, Shareholder Value, and Risk," *Journal of Marketing Research* 54, no. 2 (2017), pp. 260–78.
4. Eddie Yoon and Linda Deeken, "Why It Pays to Be a Category Creator," *Harvard Business Review* (March 2013), pp. 21–23.
5. Eric (Er) Fang, Jongkuk Lee, Robert Palmatier, and Shunping Han, "If It Takes a Village to Foster Innovation, Success Depends on the Neighbors: The Effects of Global and Ego Networks on New Product Launches," *Journal of Marketing Research* 53, no. 3 (2016), pp. 319–37; Tereza Dean, David A. Griffith, and Roger J. Calantone, "New Product Creativity: Understanding Contract Specificity in New Product Introductions," *Journal of Marketing* 80, no. 2 (2016), pp. 39–58.
6. Anne VanderMey, "Dell Gets in Touch with Its Inner Entrepreneur," *Fortune*, December 12, 2011.
7. John Bessant, Kathrin Moslein, and Bettina Von Stamm, "In Search of Innovation," *Wall Street Journal*, March 22, 2009; JC Spender and Bruce Strong, "Who Has Innovative Ideas? Employees," *Wall Street Journal*, June 14, 2012.
8. The section on the stage-gate approach to developing new offerings is adapted from Alexander Chernev, *Strategic Marketing Management: Theory and Practice* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019).
9. Richard Barrett, "Tata Steel's Cutting Edge," *Metal Bulletin Weekly*, August 13, 2012.
10. Andrew T. Stephen, Peter Pal Zubcsek, and Jacob Goldenberg, "Lower Connectivity Is Better: The Effects of Network Structure on Redundancy of Ideas and Customer Innovativeness in Interdependent Ideation Tasks," *Journal of Marketing Research* 53, no. 2 (2016), pp. 263–29.
11. Jens Martin Skibsted and Rasmus Bech Hansen, "User-Led Innovation Can't Create Breakthroughs; Just Ask Apple and Ikea," *Fast Company*, February 15, 2011.
12. Baojun Jiang and Hongyan Shi, "Intercompetitor Licensing and Product Innovation," *Journal of Marketing Research* 55, no. 5 (2018), pp. 738–51.
13. Hidehiko Nishikawa, Martin Schreier, Christoph Fuchs, and Susumu Ogawa, "The Value of Marketing Crowdsourced New Products as Such: Evidence from Two Randomized Field Experiments," *Journal of Marketing Research* 54, no. 4 (2017), pp. 525–39; Woojung Chang and Steven A. Taylor. "The Effectiveness of Customer Participation in New Product Development: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing* 80, no. 1 (2016), pp. 47–64; B. J. Allen, Deepa Chandrasekaran, and Suman Basuroy, "Design Crowdsourcing: The Impact on New Product Performance of Sourcing Design Solutions from the 'Crowd,'" *Journal of Marketing* 82, no. 2 (2018), pp. 106–23.
14. Bruce Horovitz, "Savvy Marketers Let Consumers Call the Shots," *USA Today*, March 24, 2011; www.baskinrobbins.com/content/baskinrobbins/en/aboutus.html, accessed 11/26/2020.
15. Barrett Sheridan, "It's Getting Crowded in Here," *Newsweek*, September 11, 2008.
16. Rupinder P. Jindal, Kumar R. Sarangee, Raj Echambadi, and Sangwon Lee. "Designed to Succeed: Dimensions of Product Design and Their Impact on Market Share," *Journal of Marketing* 80, no. 4 (2016), pp. 72–89.
17. Cindy Atoji Keene, "Shoe Tester Puts His Sole into the Job," *Boston Globe*, November 4, 2012.

18. Ashish Sood and V. Kumar, "Analyzing Client Profitability across Diffusion Segments for a Continuous Innovation," *Journal of Marketing Research* 54, no. 6 (2017), pp. 932–51.
19. Austin Carr, "Starbucks's Leap of Faith," *Fast Company*, June 2013, pp. 46–48; www.starbucks.com/about-us/company-information, accessed 11/26/2020.
20. Amalesh Sharma, Alok R. Saboo, and V. Kumar, "Investigating the Influence of Characteristics of the New Product Introduction Process on Firm Value: The Case of the Pharmaceutical Industry," *Journal of Marketing* 82, no. 5 (2018), pp. 66–85.
21. Jessica Müller-Stewens, Tobias Schlager, Gerald Häubl, and Andreas Herrmann, "Gamified Information Presentation and Consumer Adoption of Product Innovations," *Journal of Marketing* 81, no. 2 (2017), pp. 8–24; Nooshin L. Warren and Alina Sorescu, "Interpreting the Stock Returns to New Product Announcements: How the Past Shapes Investors' Expectations of the Future," *Journal of Marketing Research* 54, no. 5 (2017), pp. 799–815; Nooshin L. Warren and Alina Sorescu. "When 1 + 1 > 2: How Investors React to New Product Releases Announced Concurrently with Other Corporate News," *Journal of Marketing* 81, no. 2 (2017), pp. 64–82; Taewan Kim and Tridib Mazumdar, "Product Concept Demonstrations in Trade Shows and Firm Value," *Journal of Marketing* 80, no. 4 (2016), pp. 90–108.
22. Ted Marzilli, "Fresh Ticket Oak Campaign a Boost for StubHub Perception," *Forbes,* May 23, 2013; Mallory Russell, "Five Questions with StubHub's CMO," *Ad Age,* October 23, 2012; Dinah Eng, "StubHub: Anatomy of a Game-Changing Idea," *Fortune,* July 23, 2012; https://chainstoreage.com/ebay-completes-multi-billion-dollar-sale-stubhub, accessed 11/26/2020; www.stubhub.com/about-us, accessed 11/26/2020.
23. Marketing Insight sources: Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: Free Press, 1962); Geoffrey Moore, *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers* (New York: HarperBusiness, 1991); Alexander Chernev, *Strategic Marketing Management: Theory and Practice* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019).
24. Marketing Spotlight sources: Elizabeth MacBride, "How Honest Tea Conquered the US Beverage Market," CNBC, November 12, 2015; "Honest Tea Founders Tell Their Story of Not-Too-Sweet Success," NPR, August 30, 2013; Eric T. Wagner, "Honest Tea: A $100 Million Brand 15 Years in the Making," *Forbes*, January 8, 2014; www.honesttea.com, accessed 11/26/2020.
25. Marketing Spotlight sources: Alex Pasternack, "How WeChat Became China's App for Everything," *Fast Company*, June 29, 2017; Shannon Liao, "How WeChat Came to Rule China," *The Verge*, February 1, 2018; Thomas Graziani. "What Are WeChat Mini-Programs? A Simple Introduction," *WalktheChat*, November 14, 2017; Arjun Kharpal, "Everything You Need to Know about WeChat-China's Billion-User Messaging App," CNBC, February 3, 2019.

Capítulo 19

1. Melanie Whelan, "SoulCycle's CEO on Sustaining Growth in a Faddish Industry," *Harvard Business Review* (July–August 2017); Nicole Hong, "How I Built It: Cycling Chain SoulCycle Spins into Fast Lane," *Wall Street Journal*, Sept. 18, 2013; www.soul-cycle.com/our-story, accessed 11/26/2020.
2. Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, and Iwan Setiawan, *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital* (John Wiley & Sons, 2016). See also David Court, Dave Elzinga, Susan Mulder, and Ole Jørgen Vetvik, "The Consumer Decision Journey," *McKinsey Quarterly* (June 1, 2009).
3. Frederick F. Reichheld, *Loyalty Rules* (Boston: Harvard Business School Press, 2001); Frederick F. Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press, 1996). See also Sungwook Min, Xubing Zhang, Namwoon Kim, and Rajendra K. Srivastava, "Customer Acquisition and Retention Spending: An Analytical Model and Empirical Investigation in Wireless Telecommunications Markets," *Journal of Marketing Research* 53, no. 5 (2016), pp. 728–44; V. Kumar, Agata Leszkiewicz, and Angeliki Herbst, "Are You Back for Good or Still Shopping Around? Investigating Customers' Repeat Churn Behavior," *Journal of Marketing Research* 55, no. 2 (2018), pp. 208–25; Christophe Van Den Bulte, Emanuel Bayer, Bernd Skiera, and Philipp Schmitt, "How Customer Referral Programs Turn Social Capital into Economic Capital," *Journal of Marketing Research* 55, no. 1 (2018), pp. 132–46.
4. Michael Lewis, "Customer Acquisition Promotions and Customer Asset Value," *Journal of Marketing Research* 63 (May 2006), pp. 195–203; see also Romana Khan, Michael Lewis, and Vishal Singh, "Dynamic Customer Management and the Value of One-to-One Marketing," *Marketing Science* 28 (November–December 2009), pp. 1063–79.
5. Susan M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," *Journal of Marketing* 59 (April 1995), pp. 71–82.
6. Jacquelyn S. Thomas, Robert C. Blattberg, and Edward J. Fox, "Recapturing Lost Customers,"

Journal of Marketing Research 61 (February 2004), pp. 31–45.

7. Werner Reinartz and V. Kumar, "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration," *Journal of Marketing* 67 (January 2003), pp. 77–99; Werner Reinartz and V. Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty," *Harvard Business Review* (July 2002), pp. 86–97.
8. Gary Hamel, "Strategy as Revolution," *Harvard Business Review*, July–August 1996, pp. 69–82; Leonard L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing Services: Computing through Quality* (New York: Free Press, 1991), pp. 136–42.
9. Priya Krishna, "How Wegmans Inspired the Most Rabid Fanbase in the Grocery World," *Thrillist*, February 15/2017; https://www.wegmans.com/about-us, accessed 11/26/2020.
10. Michael Tsiros, Vikas Mittal, and William T. Ross Jr., "The Role of Attributions in Customer Satisfaction: A Reexamination," *Journal of Consumer Research* 31 (September 2004), pp. 476–83. For a succinct review, see Richard L. Oliver, "Customer Satisfaction Research," in Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 569–87; for an in-depth discussion, see Richard L. Oliver, *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer* (Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2010).
11. Jennifer Aaker, Susan Fournier, and S. Adam Brasel, "When Good Brands Do Bad," *Journal of Consumer Research* 31 (June 2004), pp. 1–16; Pankaj Aggrawal, "The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior," *Journal of Consumer Research* 31 (June 2004), pp. 87–101; Florian Stahl, Mark Heitmann, Donald R. Lehmann, and Scott A. Neslin, "The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin," *Journal of Marketing* 76 (July 2012), pp. 44–63.
12. Vikas Mittal, William T. Ross, and Patrick M. Baldasare, "The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions," *Journal of Marketing* 62 (January 1998), pp. 333–47.
13. James C. Ward and Amy L. Ostrom, "Complaining to the Masses: The Role of Protest Framing in Customer-Created Complaint Sites," *Journal of Consumer Research* 33 (September 2006), pp. 220–30.
14. For a thorough conceptual discussion, see Peter N. Golder, Debanjan Mitra, and Christine Moorman, "What Is Quality? An Integrative Framework of Processes and States," *Journal of Marketing* 76 (July 2012), pp. 1–23.
15. For influential, classic research, see Robert D. Buzzell and Bradley T. Gale, "Quality Is King," *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (New York: Free Press, 1987), pp. 103–34. (PIMS stands for Profit Impact of Market Strategy.)
16. Jena McGregor, "Putting Home Depot's House in Order," *Bloomberg BusinessWeek*, May 14, 2009; Katie Benner, "The Other Side of Home Improvement," *Fortune*, October 29, 2012; https://corporate.homedepot.com/about/history, accessed 11/26/2020.
17. Neil A. Morgan, Eugene W. Anderson, and Vikas Mittal, "Understanding Firms' Customer Satisfaction Information Usage," *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 131–51.
18. Timothy L. Keiningham, Lerzan Aksoy, Alexander Buoye, and Bruce Cooil, "Customer Loyalty Isn't Enough. Grow Your Share of Wallet," *Harvard Business Review*, October 2011, pp. 29–31.
19. Eugene W. Anderson and Claes Fornell, "Foundations of the American Customer Satisfaction Index," *Total Quality Management* 11 (September 2000), pp. S869–82; Eugene W. Anderson, Claes Fornell, and Sanal K. Mazvancheryl, "Customer Satisfaction and Shareholder Value," *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 172–85.
20. For a thorough and insightful review, see Vikas Mittal and Carly Frenna, "Customer Satisfaction: A Strategic Review and Guidelines for Managers," *Fast Forward Series*, (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2010). See also Claes Fornell, Sunil Mithas, Forrest V. Morgeson III, and M. S. Krishnan, "Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk," *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 3–14.
21. For an empirical comparison of different methods to measure customer satisfaction, see Neil A. Morgan and Lopo Leotto Rego, "The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance," *Marketing Science* 25 (September–October 2006), pp. 426–39.
22. Adam M. Grant, "How Customers Can Rally Troops," *Harvard Business Review*, June 2011, pp. 96–103.
23. Frederick F. Reichheld, "Learning from Customer Defections," *Harvard Business Review*, March 3, 2009, pp. 56–69.
24. Dinah Eng "How Maxine Clark Built Build-A-Bear," *Fortune*, March 19, 2012.
25. Joseph C. Nunes and Xavier Drèze, "Feeling Superior: The Impact of Loyalty Program Structure

on Consumers' Perception of Status," *Journal of Consumer Research* 35 (April 2009), pp. 890–905; Joseph C. Nunes and Xavier Drèze, "Your Loyalty Program Is Betraying You," *Harvard Business Review* (April 2006), pp. 124–31.

26. Lindsey Peacock, "10 Examples of Innovative Customer Loyalty Programs," *Shopify*, September 4, 2018; https://www.designerbrands.com/our-brands/designer-shoe-warehouse, accessed 11/26/2020.

27. James H. McAlexander, John W. Schouten, and Harold F. Koenig, "Building Brand Community," *Journal of Marketing* 66 (January 2002), pp. 38–54; Albert M. Muniz Jr. and Thomas C. O'Guinn, "Brand Community," *Journal of Consumer Research* 27 (March 2001), pp. 412–32; Susan Fournier and Lara Lee, "Getting Brand Communities Right," *Harvard Business Review* (April 2009), pp. 105–11.

28. Joseph Weber, "Harley Just Keeps on Cruisin'," *Bloomberg BusinessWeek*, November 6, 2006, pp. 71–72; Robert Klara, "A Whole Different Hog," *Adweek*, July 23, 2012, p. 40; www.harley-davidson.com, accessed 11/26/2020.

29. Christina Chaey, "How to Create Community," *Fast Company* (February 2012), p. 16.

30. Scott A. Thompson and Rajiv K. Sinha, "Brand Communities and New Product Adoption: The Influence and Limits of Oppositional Loyalty," *Journal of Marketing* 72 (November 2008), pp. 65–80.

31. Mavis T. Adjei, Charles H. Noble, and Stephanie M. Noble, "Enhancing Relationships with Customers through Online Brand Communities," *MIT Sloan Management Review* (Summer 2012), pp. 22–24.

32. For a comprehensive set of articles from a variety of perspectives on brand relationships, see Deborah J. MacInnis, C. Whan Park, and Joseph R. Preister, eds., *Handbook of Brand Relationships* (Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2009).

33. Peter C. Verhoef and Katherine N. Lemon, "Customer Value Management: Optimizing the Value of the Customer's Base," *Fast Forward Series* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2011); Eva Ascarza, Peter Ebbes, Oded Netzer, and Matthew Danielson, "Beyond the Target Customer: Social Effects of Customer Relationship Management Campaigns," *Journal of Marketing Research* 54, no. 3 (2017), pp. 347–63.

34. www.dunnhumby.com/about-us, accessed 11/26/2020.

35. Tim Hume, "BA Googles Passengers: Friendlier Flights or Invasion of Privacy?" CNN, August 22, 2012; https://www.britishairways.com/en-us/information/about-ba, accessed 11/26/2020.

36. V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, and Werner Reinartz, "Knowing What to Sell, When, and to Whom," *Harvard Business Review* (March 2006), pp. 131–37.

37. Mike Isaac, "The New Social Network That Isn't New at All," *New York Times*, March 19, 2019.

38. Rob Walker, "Amateur Hour, Web Style," *Fast Company* (October 2007), p. 87.

39. Martin Mende, Ruth N. Bolton, and Mary Jo Bitner, "Decoding Customer–Firm Relationships: How Attachment Styles Help Explain Customers' Preferences for Closeness, Repurchase Intentions, and Changes in Relationship Breadth," *Journal of Marketing Research* 50 (February 2013), pp. 125–42.

40. Carolyn Heller Baird and Gautam Parasnis, *From Social Media to Social CRM* (Somers, NY: IBM Corporation, 2011).

41. For some behavioral perspectives on recommendations and reviews, see Rebecca Walker Naylor, Cait Poynor Lamberton, and David A. Norton, "Seeing Ourselves in Others: Reviewer Ambiguity, Egocentric Anchoring, and Persuasion," *Journal of Marketing Research* 48 (May 2011), pp. 617–31.

42. Amy Farley, "Hotel Handbook," *Travel + Leisure* (June 2012), p. 168.

43. Josh Constine, "TripAdvisor Aims to Beat Yelp with Social, Revives Restaurant 'Local Picks' Facebook App," www.techcrunch.com, June 20, 2012; https://tripadvisor.mediaroom.com, accessed 11/26/2020.

44. Shrihari Sridhar and Raj Srinivasan, "Social Influence Effect in Online Product Ratings," *Journal of Marketing* 76 (September 2012), pp. 70–88; Joanna Stern, "Is It Really Five Stars? How to Spot Fake Amazon Reviews," *Wall Street Journal*, December 20, 2018.

45. Shelley Banjo, "Firms Take Online Reviews to Heart," *Wall Street Journal*, July 29, 2012.

46. Nick Wingfield, "High Scores Matter to Game Makers, Too," *Wall Street Journal*, September 20, 2007, p. B1; see also Yubo Chen, Yong Liu, and Jurui Zhang, "When Do Third-Party Product Reviews Affect Firm Value and What Can Firms Do? The Case of Media Critics and Professional Movie Reviews," *Journal of Marketing* 75 (September 2011), pp. 116–34.

47. Candice Choi, "Bloggers Serve Up Opinions," *Associated Press*, March 23, 2008; Maura Smith, "What Agencies Need to Know about the FTC's Influencer Guidelines," *Forbes*, December 13, 2018.

48. Jonah Berger, Alan T. Sorensen, and Scott J. Rasmussen, "Positive Effects of Negative

Publicity: When Negative Reviews Increase Sales," *Marketing Science* 29, no. 5 (2010), pp. 815–27; Elizabeth Holms, "When Shopping Online, Can You Trust the Reviews?" *Wall Street Journal*, November 29, 2016.

49. Piyush Sharma, Roger Marshall, Peter Alan Reday, and WoonBong Na, "Complainers vs. Non-Complainers: A Multi-National Investigation of Individual and Situational Influences on Customer Complaint Behaviour," *Journal of Marketing Management* 26 (February 2010), pp. 163–80.

50. Andrew McMains, "Airline Lost Your Luggage? Tell It to Twitter," *Adweek*, February 20, 2012, p. 12.

51. Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York: Free Press, 1999), pp. 21–22; Jochen Wirtz, "How to Deal with Customer Shakedowns," *Harvard Business Review* (April 2011), p. 24.

52. Lea Dunn and Darren W. Dahl, "Self-threat and Product Failure: How Internal Attributions of Blame Impact Consumer Complaining Behavior," *Journal of Marketing Research* 49 (October 2012), pp. 670–81.

53. Julie Jargon, Emily Steel, and Joann S. Lublin, "Taco Bell Makes Spicy Retort to Suit," *Wall Street Journal*, January 31, 2011.

54. Timothy L. Keiningham, Terry G. Vavra, Lerzan Aksoy, and Henri Wallard, *Loyalty Myths* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005).

55. Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml, and Katherine A. Lemon, "Measuring Customer Equity and Calculating Marketing ROI," in Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 588–601.

56. Robert C. Blattberg and John Deighton, "Manage Marketing by the Customer Equity Test," *Harvard Business Review* (July–August 1996), pp. 136–44.

57. "Easier Than ABC," *The Economist*, October 25, 2003, p. 56; Robert S. Kaplan and Steven R. Anderson, *Time-Driven Activity-Based Costing* (Boston MA: Harvard Business School Press, 2007); "Activity-Based Accounting," *The Economist*, June 29, 2009. See also Morten Holm, V. Kumar, and Carsten Rohde, "Measuring Customer Profitability in Complex Environments: An Interdisciplinary Contingency Framework," *Journal of the Academy of Marketing Science* 40 (May 2012) pp. 387–401.

58. Robert Leone, Vithala Rao, Kevin Lane Keller, Man Luo, Leigh McAlister, and Rajendra Srivatstava, "Linking Brand Equity to Customer Equity," *Journal of Service Research* 9 (November 2006), pp. 125–38; Niraj Dawar, "What Are Brands Good For?" *MIT Sloan Management Review* 46 (Fall 2004), pp. 31–37. For an insightful analysis of the relationship between brand equity and CLV, see Florian Stahl, Mark Heitmann, Donald R. Lehmann, and Scott A. Neslin, "The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin," *Journal of Marketing* 76 (July 2012), pp. 44–63. For an in-depth analysis of customer equity, see Peter Fader, *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage*, 2nd ed. (Wharton Executive Essentials).

59. Michael D. Johnson and Fred Selnes, "Diversifying Your Customer Portfolio," *MIT Sloan Management Review* 46 (Spring 2005), pp. 11–14; Crina O. Tarasi, Ruth N. Bolton, Michael D. Hutt, and Beth A. Walker, "Balancing Risk and Return in a Customer Portfolio," *Journal of Marketing* 75 (May 2011), pp. 1–17.

60. Denish Shah and V. Kumar, "The Dark Side of Cross-Selling," *Harvard Business Review* (December 2012), pp. 21–23; Denish Shah, V. Kumar, Yingge Qu, and Sylia Chen, "Unprofitable Cross-buying: Evidence from Consumer and Business Markets," *Journal of Marketing* 76 (May 2012), pp. 78–95.

61. Sunil Gupta and Carl F. Mela, "What Is a Free Customer Worth?" *Harvard Business Review* (November 2008), pp. 102–9.

62. Shankar Ganesan (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing* 58 (April), pp. 1–19; Peter Kim, Donald Ferrin, Cecily Cooper, and Kurt Dirks (2004), "Removing the Shadow of Suspicion: The Effects of Apology versus Denial for Repairing Competence- versus Integrity-Based Trust Violations," *Journal of Applied Psychology* 89, no. 1, pp. 104–18; Roger Mayer, James Davis, and F. David Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review* 20, no. 3 (1995), pp. 709–34.

63. Kent Grayson and Tim Ambler, "The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services," *Journal of Marketing Research* 36, no. 1 (1999), pp. 132–41; Susan Fiske, Amy Cuddy, and Peter Glick, "Universal Dimensions of Social Cognition: Warmth and Competence," *Trends in Cognitive Science* 11, no. 2 (2007), pp. 77–83.

64. The material in this section was developed by Professor Kent Grayson at the Kellogg School of Management, Northwestern University.

65. V. Kumar, "Customer Lifetime Value," in Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 602–27; Sunil Gupta, Donald R. Lehmann, and Jennifer Ames Stuart, "Valuing Customers," *Journal of Marketing Research* 61 (February 2004), pp. 7–18; V. Kumar, "Profitable Relationships," *Marketing Research* 18 (Fall 2006),

pp. 41–46. Daniel M. McCarthy, Peter S. Fader, and Bruce G. S. Hardie, "Valuing Subscription-Based Businesses Using Publicly Disclosed Customer Data," *Journal of Marketing* 81, no. 1 (2017), pp. 17–35; Sarang Sunder, V. Kumar, and Yi Zhao, "Measuring the Lifetime Value of a Customer in the Consumer Packaged Goods Industry," *Journal of Marketing Research* 53, no. 6 (2016), pp. 901–21.

66. For analysis and discussion, see V. Kumar, "A Theory of Customer Valuation: Concepts, Metrics, Strategy, and Implementation," *Journal of Marketing* 82, no. 1 (2018), pp. 1–19; Teck-Hua Ho, Young-Hoon Park, and Yong-Pin Zhou, "Incorporating Satisfaction into Customer Value Analysis: Optimal Investment in Lifetime Value," *Marketing Science* 25 (May–June 2006), pp. 260–77; Peter S. Fader, Bruce G. S. Hardie, and Ka Lok Lee, "RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis," *Journal of Marketing Research* 62 (November 2005), pp. 415–30; Daniel M. McCarthy and Peter S. Fader, "Customer-Based Corporate Valuation for Publicly Traded Noncontractual Firms," *Journal of Marketing Research* 55, no. 5 (2018), pp. 617–35.

67. Marketing Insight sources: Fred Reichheld, *Ultimate Question: For Driving Good Profits and True Growth* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2006); Fred Reichheld, "The One Number You Need to Grow," *Harvard Business Review* 81 (December 2003), pp. 46-55; Randy Hanson, "Life after NPS," *Marketing Research* (Summer 2011), pp. 8–11; Jenny van Doorn, Peter S. H. Leeflang, and Marleen Tijs, "Satisfaction as a Predictor of Future Performance: A Replication," *International Journal of Research in Marketing* 30 (September 2013), pp. 314–18.

68. Marketing Spotlight sources: Simone Ahuja, "What Stitch Fix Figured Out about Mass Customization," *Harvard Business Review* 26, May 27, 2015; Tracey Lien, "Stitch Fix Founder Katrina Lake Built One of the Few Successful E-commerce Subscription Services," *Los Angeles Times*, June 9, 2017; Veronika Sonsev, "Can Algorithms Replace Humans at Stitch Fix?" *Forbes*, March 16, 2018; Katrina Lake, "Stitch Fix's CEO on Selling Personal Style to the Mass Market" *Harvard Business Review* (May–June 2018), pp. 35-40; https://www.stitchfix.com/about, accessed 11/26/2020.

69. Marketing Spotlight sources: Michael Bush, "Why Harrah's Loyalty Effort Is Industry's Gold Standard," *Ad Age*, October 5, 2009; "Caesars Entertainment's Total Rewards® Loyalty Program Wins," *MarketWatch*, October 9, 2018; Bernard Marr, "Big Data at Caesars Entertainment—A One Billion Dollar Asset?" *Forbes*, July 1, 2015; Kamram Ahsan, Earl Gordon, Amir Faragalla, Asha Jain, Abid Mohsin, and Guangyu Shi, *Harrah's Entertainment Inc.*, Stanford Graduate School of Business (2006), Case GS-50; Victoria Chang and Jeffrey Pfeffer, *Gary Loveman and Harrah's Entertainment*, Stanford Graduate School of Business (2003), Case OB-45; https://www.prnewswire.com/news-releases/caesars-entertainment-to-acquire-william-hill-for-2-9-billion-301141623.html, accessed 11/26/2020.

Capítulo 20

1. www.jdpower.com/business/press-releases/2018-us-initial-quality-study-iqs, accessed 11/27/2020.

2. Alex Taylor III, "Hyundai Smokes the Competition," *Fortune*, January 18, 2010, pp. 62–71; www.hyundai.com/worldwide/en, accessed 11/27/2020.

3. Leslie Kwoh, "Cinnabon Finds Sweet Success in Russia, Mideast," *Wall Street Journal*, December 25, 2012.

4. Rajdeep Grewal, Alok Kumar, Girish Mallapragada, and Amit Saini, "Marketing Channels in Foreign Markets: Control Mechanisms and the Moderating Role of Multinational Corporation Headquarters–Subsidiary Relationship," *Journal of Marketing Research* 50 (June 2013), pp. 378–98.

5. Paul Sonne and Peter Evans, "The $1.6 Billion Grocery Flop: Tesco Poised to Quit U.S.," *Wall Street Journal*, December 5, 2012; Paul Sonne, "At Tesco Expansion Takes a Back Seat," *Wall Street Journal*, November 7, 2012; www.tescoplc.com/about-us/history/, accessed 11/27/2020.

6. Karen Cho, "KFC China's Recipe for Success," *Forbes India*, October 28, 2009; *Staying the Course: Yum! Annual Report 2012*; Diane Brady, "KFC's Big Game of Chicken," *Bloomberg Businessweek*, March 29, 2012; Drew Hinshaw, "As KFC Goes to Africa It Lacks Only One Thing: Chickens," *Wall Street Journal*, February 8, 2013; www.statista.com/statistics/256793/kfc-restaurants-worldwide-by-geographic-region, accessed 11/27/2020.

7. Adapted from Vijay Mahajan, Marcos V. Pratini De Moraes, and Jerry Wind, "The Invisible Global Market," *Marketing Management* (Winter 2000), pp. 31–35. See also Joseph Johnson and Gerard J. Tellis, "Drivers of Success for Market Entry into China and India," *Journal of Marketing* 72 (May 2008), pp. 1–13; Tarun Khanna and Krishna G. Palepu, "Emerging Giants: Building World-Class Companies in Developing Countries," *Harvard Business Review,* October 2006, pp. 60–69.

8. Matthew Boyle, "In Emerging Markets, Unilever Finds a Passport to Profit," *Bloomberg Businessweek*, January 3, 2013.

9. Manjeet Kripalani, "Battling for Pennies in India's Villages," *Bloomberg BusinessWeek,* June 10, 2002, p. 22.

10. Carlos Niezen and Julio Rodriguez, "Distribution Lessons from Mom and Pop," *Harvard Business Review* (April 2008); Sagar Malviya and Maulik Vyas, "Modern Retailing Outgrowing Kirana Stores in India," *The Economic Times*, June 16, 2011.
11. Jagdish N. Sheth, "Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices," *Journal of Marketing* 75 (July 2011), pp. 166–82.
12. Bart J. Bronnenberg, Jean-Pierre Dubé, and Sanjay Dhar, "Consumer Packaged Goods in the United States: National Brands, Local Branding," *Journal of Marketing Research* 44 (February 2007), pp. 4–13; Bart J. Bronnenberg, Jean-Pierre Dubé, and Sanjay Dhar, "National Brands, Local Branding: Conclusions and Future Research Opportunities," *Journal of Marketing Research* 44 (February 2007), pp. 26–28; Bart J. Bronnenberg, Sanjay K. Dhar, and Jean-Pierre Dubé, "Brand History, Geography, and the Persistence of CPG Brand Shares," *Journal of Political Economy* 117 (February 2009), pp. 87–115.
13. Bryan Gruley and Shruit Daté Singh, "Big Green Profit Machine," *Bloomberg Businessweek*, July 5, 2012; www.statista.com/topics/2724/john-deere, accessed 11/27/2020.
14. Kerry Capell, "Vodafone: Embracing Open Source with Open Arms," *Bloomberg BusinessWeek*, April 20, 2009, pp. 52–53; "Call the Carabiniere," *The Economist*, May 16, 2009, p. 75; *Vodafone Annual Report*, www.vodfone.com, March 31, 2012; www.vodafone.com/content/index/investors/about_us.html, accessed 11/27/2020.
15. Ashley Turner, "Why There Are Almost No Starbucks in Australia," *CNBC*, July 25, 2018.
16. E. J. Schultz, "SABMiller Thinks Globally, But Gets 'Intimate' Locally," *Advertising Age*, October 4, 2010; Clementine Fletcher, "SABMiller Tries Selling African Home-Brew," *Bloomberg Businessweek*, March 19, 2012; www.ab-inbev.com/who-we-are/heritage.html, accessed 11/27/2020.
17. Gail Edmondson, "Skoda Means Quality. Really," *Bloomberg BusinessWeek*, October 1, 2007, p. 46; www.skoda-auto.com/company/about, accessed 11/27/2020.
18. Gail Edmondson, "Skoda Means Quality. Really," *Bloomberg BusinessWeek*, October 1, 2007, p. 46. http://www.skoda-auto.com/company/about and www.skoda-auto.com/news/news-detail/sales-2018, accessed 11/27/2020.
19. Patti Waldmeir, "Oreo Takes the Biscuit for Its China Reinvention," *Financial Times*, March 7, 2012; https://www.prnewswire.com/news-releases/oreos-six-flavors-a-new-star-on-social-media-300855804.html, accessed 11/27/2020.
20. Deepa Chandrasekaran and Gerard J. Tellis, "Global Takeoff of New Products: Culture, Wealth, or Vanishing Differences?" *Marketing Science* 27 (September–October 2008), pp. 844–60.
21. For some organizational issues in adaptation, see Julien Cayla and Lisa Peñaloza, "Mapping the Play of Organizational Identity in Foreign Market Adaptation," *Journal of Marketing* 76 (November 2012), pp. 38–54.
22. Paulo Prada and Bruce Orwall, "A Certain 'Je Ne Sais Quoi' at Disney's New Park," *Wall Street Journal,* March 12, 2003.
23. Mallory Schlossberg, "26 Crazy McDonald's Items You Can't Get in America," *Business Insider*, July 1, 2015.
24. Global Brand Counterfeiting Report, 2018.
25. David Meyer, "Yes, Chinese Piracy Has Lost Microsoft a Lot of Windows Revenue. But the Story Isn't So Simple," *Fortune*, November 2, 2018.
26. Marc Fetscherin, Ilan Alon, Romie Littrell, and Allan Chan, "In China? Pick Your Brand Name Carefully," *Harvard Business Review* (September 2012), p. 706. See also Valentyna Melnyk, Kristina Klein, and Franziska Völckner, "The Double-Edged Sword of Foreign Brand Names for Companies from Emerging Countries," *Journal of Marketing* 76 (November 2012), pp. 21–37; Rajeev Batra, Y. Charles Zhang, Nilüfer Z. Aydinoğlu, and Fred M. Feinberg, "Positioning Multicountry Brands: The Impact of Variation in Cultural Values and Competitive Set," *Journal of Marketing Research* 54, no. 6 (2017), pp. 914–31.
27. Zeynep Gürhan-Canli and Durairaj Maheswaran, "Cultural Variations in Country-of-Origin Effects," *Journal of Marketing Research* 37 (August 2000), pp. 309–17.
28. Mark Lasswell, "Lost in Translation," *Business 2.0,* (August 2004), pp. 68–70; Richard P. Carpenter and the *Globe* Staff, "What They Meant to Say Was…," *Boston Globe,* August 2, 1998.
29. Bernard Condon, "Babble Rouser," *Forbes*, August 11, 2008, pp. 72–77; Elenoa Baselala, "Digicel's New Look," *Fiji Times*, November 4, 2010; www.digicelgroup.com/en/about/history.html, accessed 11/27/2020.
30. Douglas B. Holt, John A. Quelch, and Earl L. Taylor, "How Global Brands Compete," *Harvard Business Review* 82 (September 2004), pp. 68–75; Jan-Benedict E. M. Steenkamp, Rajeev Batra, and Dana L. Alden, "How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value," *Journal of International Business Studies* 34 (January 2003), pp. 53–65.
31. Richard D. Lyons, "Reuben Mattus, 81, the Founder of Häagen-Dazs." *New York Times*, January 29, 1994.

32. Consumer Reports, "How to Decipher 'Made in the USA' Claims," *Boston Globe*, April 7, 2013.
33. Joel Backaler, "Haier: A Chinese Company That Innovates," *China Tracker*, www.forbes.com, June 17, 2010; Patti Waldmeir, "Haier Seeks to Boost European Sales," *Financial Times*, June 18, 2012; Fan Feifei, "Haier Benefiting from Localization," *China Daily*, August 31, 2018.
34. Mei Fong, "IKEA Hits Home in China: The Swedish Design Giant, Unlike Other Retailers, Slashes Prices for the Chinese," *Wall Street Journal,* March 3, 2006, p. B1; Helen H. Wang, "Why Home Depot Struggles and IKEA Thrives in China," *Forbes*, February 10, 2011.
35. Geoffrey Fowler, Brian Steinberg, and Aaron O. Patrick, "Globalizing Apple's Ads," *Wall Street Journal*, March 1, 2007.
36. Matthew Day, "Swedish Toy Catalogue Goes Gender Neutral," *The Telegraph*, November 26, 2012.
37. Ray A. Smith and Christina Binkley, ""Israel's New Year's Resolution: No Overly Thin Models," *Wall Street Journal*, January 1, 2013.
38. John L. Graham, Alma T. Mintu, and Waymond Rogers, "Explorations of Negotiation Behaviors in Ten Foreign Cultures Using a Model Developed in the United States," *Management Science* 40 (January 1994), pp. 72–95.
39. Rajdeep Grewal, Alok Kumar, Girish Mallapragada, and Amit Saini, "Marketing Channels in Foreign Markets: Control Mechanisms and the Moderating Role of Multinational Corporation Headquarters–Subsidiary Relationship," *Journal of Marketing Research* 50 (June 2013), pp. 378–98; Rajdeep Grewal, Amit Saini, Alok Kumar, F. Robert Dwyer, and Robert Dahlstrom, "Marketing Channel Management by Multinational Corporations in Foreign Markets," *Journal of Marketing* 82, no. 4 (2018), pp. 49–69.
40. Katrijn Gielens, Linda M. Van De Gucht, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, and Marnik G. Dekimpe, "Dancing with a Giant: The Effect of Wal-Mart's Entry into the United Kingdom on the Performance of European Retailers," *Journal of Marketing Research* 45 (October 2008), pp. 519–34.
41. Miguel Bustillo, "After Early Errors, Wal-Mart Thinks Locally to Act Globally," *Wall Street Journal*, August 14, 2009; Holman W. Jenkins Jr., "Wal-Mart Innocents Abroad," *Wall Street Journal*, April 25, 2012.
42. Christopher Weaver, Jeanne Whalen, and Benoît Faucon, "Drug Distributor Is Tied to Imports of Fake Avastin," *Wall Street Journal*, March 7, 2012.
43. Kersi D. Antia, Mark E. Bergen, Shantanu Dutta, and Robert J. Fisher, "How Does Enforcement Deter Gray Market Incidence?" *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 92–106.
44. For examples, see Ana Valenzuela, Barbara Mellers, and Judi Stebel, "Pleasurable Surprises: A Cross-Cultural Study of Consumer Responses to Unexpected Incentives," *Journal of Consumer Research* 36 (February 2010), pp. 792–805; Praveen K. Kopalle, Donald R. Lehmann, and John U. Farley, "Consumer Expectations and Culture: The Effect of Belief in Karma in India," *Journal of Consumer Research* 37 (August 2010), pp. 251–63; Carlos J. Torelli, Aysegül Özsomer, Sergio W. Carvalho, Hean Tat Keh, and Natalia Maehle, "Brand Concepts as Representations of Human Values: Do Cultural Congruity and Compatibility between Values Matter?" *Journal of Marketing* 76 (July 2012), pp. 92–108.
45. Geert Hofstede, *Culture's Consequences* (Beverley Hills, CA: Sage, 1980); www.hofstede-insights.com/models/national-culture, accessed 11/27/2020.
46. For some in-depth treatments of branding in Asia in particular, see S. Ramesh Kumar, *Marketing & Branding: The Indian Scenario* (Delhi: Pearson Education, 2007) and Martin Roll, *Asian Brand Strategy: How Asia Builds Strong Brands* (New York: Palgrave Macmillan, 2006).
47. Marketing Spotlight sources: Jemma Goudreau, "How IKEA Leveraged the Art of Listening to Global Dominance," *Forbes,* March 8, 2013; "How IKEA Adapted Its Strategies to Expand and Become Profitable in China," *Business Today*, December 6, 2013; Beth Kowitt, "It's IKEA's World, We Just Live in It," *Fortune*. March 10, 2015; www.ikea.com/ms/en_US/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html, accessed 11/27/2020.
48. Marketing Spotlight sources: Lin, Humphrey, "Mandarin Oriental Hotel Group: Regionalizing Social for a Luxury Audience," *Huffington Post*, December 7, 2017; Martin Roll, "Mandarin Oriental—An Iconic Asian Luxury Hotel Brand," MartinRoll.com, March 27, 2018; Peter Jon Lindberg, "Story of a Classic: The Mandarin Oriental, Hong Kong," *Travel+Leisure*, May 5, 2009; www.mandarinoriental.com/our-company/overview, accessed 11/27/2020.

Capítulo 21

1. William Barrett, "America's Top Charities 2018," *Forbes*, December 11, 2018; Stephen Voss, "United Way's CEO on Shifting a Century-Old Business Model," *Harvard Business Review* (September–October 2018), pp. 38–44; https://www.forbes.com/companies/united-way-worldwide, accessed 11/27/2020; www.unitedway.org/about, accessed 11/27/2020.

2. 19th Annual Global CEO Survey (January 2016), www.pwc.com/ceosurvey, accessed 11/27/2020.
3. David Hessekiel, "Cause Marketing Leaders of the Pack," *Forbes*, January 31, 2012.
4. "Growth on Principle: The Unconventional Leadership of Stonyfield Farm," *Center for Customer Insights*, February 12, 2014; Gary Hirshberg, *Stirring It Up: How to Make Money and Save the World* (New York: Hyperion, 2008); Melanie D. G. Kaplan, "Stonyfield Farm CEO: How an Organic Yogurt Business Can Scale," *SmartPlanet*, May 17, 2010; www.stonyfield.com/our-story/history, accessed 11/27/2020.
5. https://consciouscompanymedia.com/workplace-culture/hr-innovations/6-ways-corporate-social-responsibility-benefits-employees, accessed 11/27/2020.
6. Raj Sisodia, David B. Wolfe, and Jag Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007).
7. www.fairtradecertified.org/why-fair-trade, accessed 11/27/2020.
8. Daniel Korschun, C. B. Bhattacharya, and Scott D. Swain, "Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees," *Journal of Marketing* 78 (May 2014), pp. 20–37; Saurabh Mishra and Sachin B. Modi. "Corporate Social Responsibility and Shareholder Wealth: The Role of Marketing Capability," *Journal of Marketing* 80, no. 1 (2016), pp. 26–46; Charles Kang, Frank Germann, and Rajdeep Grewal, "Washing Away Your Sins? Corporate Social Responsibility, Corporate Social Irresponsibility, and Firm Performance," *Journal of Marketing* 80, no. 2 (2016), pp. 59–79; Alexis M. Allen, Meike Eilert, and John Peloza, "How Deviations from Performance Norms Impact Charitable Donations," *Journal of Marketing Research* 55, no. 2 (2018), pp. 277–90.
9. Paul Newman and A. E. Hotchner, *Shameless Exploitation in Pursuit of the Common Good: The Madcap Business Adventure by the Truly Oddest Couple* (Waterville, ME: Thorndike Press, 2003); www.newmansownfoundation.org, accessed 11/27/2020.
10. Ronald McDonald House Charities, www.rmhc.org, accessed 11/27/2020.
11. Jennifer Aaker, Kathleen D. Vohs, and Cassie Mogilner (2010), "Nonprofits Are Seen as Warm and For-Profits as Competent: Firm Stereotypes Matter," *Journal of Consumer Research* 37 (August), 224–37; Steve Hoeffler and Kevin Lane Keller (2002), "Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing," *Journal of Public Policy & Marketing* 21 (Spring), pp. 78–89; Kevin Lane Keller and David A. Aaker, "The Impact of Corporate Marketing on a Company's Brand Extensions," *Corporate Reputation Review* 1 (July 1998), 356–78; Sankar Sen, C. B. Bhattacharya, and Daniel Korschun (2006), "The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment"" *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (Spring), 158–66.
12. Isabelle Maignan, O. C. Ferrell, and G. Tomas M. Hult (1999), "Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (October), pp. 455–69; Xueming Luo and C. B. Bhattacharya (2006), "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value," *Journal of Marketing* 70 (October), pp. 1–18; John Peloza and Jingzhi Shang (2011), "How Can Corporate Social Responsibility Activities Create Value for Stakeholders? A Systematic Review," *Journal of the Academy of Marketing Science* 39 (1), pp. 117–35.
13. Lois A. Mohr, Deborah J. Webb, and Katherine E. Harris (2001), "Do Consumers Expect Companies to Be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior," *Journal of Consumer Affairs*, 35 (Summer), pp. 45–72; Daniel Kahneman and Jack L. Knetsch (1992), "Valuing Public Goods: The Purchase of Moral Satisfaction," *Journal of Environmental Economics and Management* 22 (January), pp. 5–70; Diogo Hildebrand, Yoshiko DeMotta, Sankar Sen, and Ana Valenzuela, "Consumer Responses to Corporate Social Responsibility (CSR) Contribution Type," *Journal of Consumer Research* 44, no. 4 (2017), pp. 738–58.
14. Alexander Chernev and Sean Blair, "Doing Well by Doing Good: The Benevolent Halo of Social Goodwill," *Journal of Consumer Research*, 41 (April 2015), 1412–25; Tom J. Brown and Peter A Dacin, "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses," *Journal of Marketing*, 61, (January 1997), pp. 68–84.
15. C. K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2010); Vijay Govindarajan and Chris Trimble, *Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere* (Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2012).
16. Erik Simanis, "Reality Check at the Bottom of the Pyramid," *Harvard Business Review* (June 2012), pp. 120–25.
17. www.danone.com/about-danone/at-a-glance.html, accessed 11/27/2020.
18. Matthew Eyring, "Learning from Tata Motors' Nano Mistakes," *Harvard Business Review Blog*,

January 11, 2011; http://time.com/5345687/worlds-cheapest-car-nano-tata-india/, accessed 11/27/2020.

19. Clayton M. Christensen, Stephen Wunker, and Hari Nair, "Innovation vs. Poverty," *Forbes*, October 13, 2008; Nomaswazi Nkosi, "Nokia Still Top SA Choice," *Sowetan Live*, August 15, 2012.
20. "How Dawn Saves Wildlife," www.dawnsaveswildlife.com, accessed 11/27/2020; www.marketwatch.com/press-release/dawn-commemorates-40-years-of-helping-save-wildlife-2018-07-20; accessed 11/27/2020.
21. Christian Homburg, Marcel Stierl, and Torsten Bornemann, "Corporate Social Responsibility in Business-to-Business Markets: How Organizational Customers Account for Supplier Corporate Social Responsibility Engagement," *Journal of Marketing* 77 (November 2013), pp. 54–72; Alexander Chernev and Sean Blair, "Doing Well by Doing Good: The Benevolent Halo of Social Goodwill," *Journal of Consumer Research* 41 (April 2015), pp. 1412–25; C. B. Bhattacharya and Sankar Sen, "Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies," *Journal of Marketing* 67 (April 2003), pp. 76–88; Sankar Sen and C. B. Bhattacharya, "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility," *Journal of Marketing Research* 38 (May 2001), pp. 225–44.
22. "2013 Cone Communications Social Impact Study: The Next Cause Evolution," www.conecomm.com.
23. Paul N. Bloom, Steve Hoeffler, Kevin Lane Keller, and Carlos E. Basurto, "How Social-Cause Marketing Affects Consumer Perceptions," *MIT Sloan Management Review* (Winter 2006), pp. 49–55; Stephen Hoeffler and Kevin Lane Keller, "Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing," *Journal of Public Policy and Marketing* 21 (Spring 2002), pp. 78–89; Jenny G. Olson, Brent McFerran, Andrea C. Morales, and Darren W. Dahl, "Wealth and Welfare: Divergent Moral Reactions to Ethical Consumer Choices," *Journal of Consumer Research* 42, no. 6 (2016), pp. 879–96.
24. For some related research, see Ann Kronrod, Amir Grinstein, and Luc Wathieu, "Go Green! Should Environmental Messages Be So Assertive?" *Journal of Marketing* 76 (January 2012), pp. 95–102; Katherine White, Rhiannon MacDonnell, and John H. Ellard, "Belief in a Just World: Consumer Intentions and Behaviors toward Ethical Products," *Journal of Marketing* 76 (January 2012), pp. 103–18; Michael Giebelhausen, HaeEun Helen Chun, J. Joseph Cronin Jr., and G. Tomas M. Hult, "Adjusting the Warm-Glow Thermostat: How Incentivizing Participation in Voluntary Green Programs Moderates Their Impact on Service Satisfaction," *Journal of Marketing* 80, no. 4 (2016), pp. 56–71.
25. Kat Kinsman, "Activists Call Foul on KFC Bucket Campaign," *CNN*, April 28, 2010; https://www.prweek.com/article/1498405/crisis-comms-lesson-behind-kfcs-fck-bucket, accessed 11/27/2020.
26. Kevin Lane Keller and Lowey Bundy Sichol, "Product(Red): Building a Social Marketing Brand," *Best Practice Cases in Brand Management* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2015); www.red.org, accessed 11/27/2020.
27. Stefanie Rosen Robinson, Caglar Irmak, and Satish Jayachandran, "Choice of Cause in Cause-Related Marketing," *Journal of Marketing* 76 (July 2012), pp. 126–39.
28. One Sight, www.onesight.org, accessed 11/27/2020.
29. www.worldwildlife.org/partnerships, accessed 11/27/2020.
30. Jeff Chu, "The Cobbler's Conundrum," *Fast Company* (July/August 2013); Christina Binkley, "Charity Gives Shoe Brand Extra Shine," *Wall Street Journal*, April 1, 2010; Dan Heath and Chip Heath, "An Arms Race of Goodness," *Fast Company* (October 2009), pp. 82–83; www.toms.com/movement-one-for-one, accessed 11/27/2020.
31. Philip Kotler and Gerald Zaltman "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change, *Journal of Marketing*, 35 (July 1971), pp. 3–12.
32. Philip Kotler, David Hessekiel, and Nancy Lee, *Good Works: Marketing and Corporate Initiatives That Build a Better World…and the Bottom Line* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2012); Alan Andreasen, *Social Marketing in the 21st Century* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2006).
33. Nancy R. Lee and Philip Kotler, *Social Marketing: Behavior Change for Social Good,* 6th ed. (Thousand Oaks, CA., 2020).
34. Andrew Adam Newman, "Avoiding Violent Images for an Anti-Poaching Campaign," *New York Times*, February 19, 2013; www.wwf.org, accessed 11/27/2020.
35. Christian Sarkar and Philip Kotler, *Brand Activism: From Purpose to Action* (Houston, TX, Idea Bite Press, 2018).
36. Monic Sun and Remi Trudel, "The Effect of Recycling versus Trashing on Consumption: Theory and Experimental Evidence," *Journal of Marketing Research* 54, no. 2 (2017), pp. 293–305.

37. "Levi's Introduces New Waste<Less Jean Using Recycled Materials," *Daily News*, August 21, 2013; Susan Berfield, "Levi's Has a New Color for Blue Jeans: Green," *Bloomberg Businessweek*, October 18, 2012; https://www.levistrauss.com/how-we-do-business/use-and-reuse, accessed 11/27/2020.

38. Scott Kirsner, "An Environmental Quandary Percolates at Green Mountain Coffee Roasters," *Boston Globe*, January 3, 2010; Natalie Zmuda, "Green Mountain Takes on Coffee Giants Cup by Cup," *Advertising Age*, June 1, 2009, p. 38; www.gmcr.com/coffee, accessed 11/27/2020.

39. www.faguo-store.com/en/faguo-universe/introduction, accessed 11/27/2020.

40. David Roberts, "Another Inconvenient Truth," *Fast Company*, March 2008, p. 70; Melanie Warner, "P&G's Chemistry Test," *Fast Company* (July/August 2008), pp. 71–74.

41. For related consumer research, see Alexander Chernev and Sean Blair. "When Sustainability is Not a Liability: The Halo Effect of Marketplace Morality." *Journal of Consumer Psychology* (September 2020); Julie R. Irwin and Rebecca Walker Naylor, "Ethical Decisions and Response Mode Compatibility: Weighting of Ethical Attributes in Consideration Sets Formed by Excluding versus Including Product Alternatives," *Journal of Marketing Research* 46 (April 2009), pp. 234–46; Johannes Habel, Laura Marie Schons, Sascha Alavi, and Jan Wieseke, "Warm Glow or Extra Charge? The Ambivalent Effect of Corporate Social Responsibility Activities on Customers' Perceived Price Fairness," *Journal of Marketing* 80, no. 1 (2016), pp. 84–105.

42. Mat McDermott, "Patagonia's New Wetsuits Will Be Made from Plants," TreeHugger.com, November 19, 2012; Tim Nudd, "Ad of the Day: Patagonia," *Adweek*, November 28, 2011; www.patagonia.com/company-info.html, accessed 11/27/2020.

43. Philip Kotler, "Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative," *Journal of Marketing* 75 (July 2011), pp. 132–35; Subhabrata Bobby Banerjee, Easwar S. Iyer, and Rajiv K Kashyap, "Corporate Enviromentalism: Antecedents and Influence of Industry Type," *Journal of Marketing* 67 (April 2003), pp. 106–22; Wenbo Wang, Aradhna Krishna, and Brent McFerran, "Turning Off the Lights: Consumers' Environmental Efforts Depend on Visible Efforts of Firms," *Journal of Marketing Research* 54, no. 3 (2017), pp. 478–94.

44. Dana Mattioli, "Amazon to Launch $2 Billion Venture Capital Fund to Invest in Clean Energy," *Wall Street Journal*, June 23, 2020.

45. John A. Quelch and Nathalie Laidler-Kylander, *The New Global Brands: Managing Non-Government Organizations in the 21st Century* (Mason, OH: South-Western, 2006); Philip Kotler and Nancy Lee, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause* (New York: Wiley, 2005).

46. Mark Borden and Anya Kamentz, "The Prophet CEO," *Fast Company* (September 2008), pp. 126–29; Tara Weiss, "Special Report: Going Green," Forbes.com, July 3, 2007; Matthew Grimm, "Progressive Business," *Brandweek*, November 28, 2005, pp. 16–26; www.timberland.com/en/about-timberland, accessed 11/27/2020.

47. Anita Rao and Emily Wang, "Demand for "Healthy" Products: False Claims and FTC Regulation," *Journal of Marketing Research* 54, no. 6 (2017), pp. 968–89.

48. "In Lawsuit Brought by POM Wonderful, a Federal Jury Finds Juice Maker Welch's Intentionally Misled Consumers," *Reuters*, September 15, 2010; Alicia Mundy, "FTC Bars Pom Juice's Health Claims," *Wall Street Journal*, January 16, 2013. For a discussion of the possible role of corrective advertising, see Peter Darke, Laurence Ashworth, and Robin J. B. Ritchie, "Damage from Corrective Advertising: Causes and Cures," *Journal of Marketing* 72 (November 2008), pp. 81–97.

49. Bruce Levinson, "Does Technology Change the Ethics of Marketing to Children?" *Fast Company*, April 11, 2013; Heather Chaet, "The Tween Machine," *Adweek*, June 25, 2012.

50. Avi Goldfarb and Catherine Tucker, "Shifts in Privacy Concerns," *American Economic Review: Papers & Proceedings* 102, no. 3 (2012), pp. 349–53; Avi Goldfarb and Catherine Tucker, "Online Display Advertising: Targeting and Obtrusiveness," *Marketing Science* 30 (May–June 2011), pp. 389–404; Alessandro Acquisti, Leslie John, and George Loewenstein, "The Impact of Relative Judgments on Concern about Privacy," *Journal of Marketing Research* 49 (April 2012), pp. 160–74; Charles Duhigg, "How Companies Learn Your Secrets," *New York Times*, February 16, 2012.

51. Marketing Insight sources: Stephanie Strom, "Wary of Plastic, and Waste, Some Consumers Turn to Glass," *New York Times*, June 20, 2012; "Bottled Water and the Damage Done: Coping With Plastic Pollution," *Bloomberg Law*, May 21, 2018; https://www.nationalgeographic.com/environment/2019/08/plastic-bottles, accessed 11/27/2020.

52. Marketing Spotlight sources: Howard Schultz and Dori Jones Yang, *Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One*

Cup at a Time (New York: Hyperion, 1997); Francesca Landini, "Coffee Rivals Square Off in Italy Ahead of Starbucks Invasion," *Reuters*, September 18, 2017; Adam Campbell-Schmitt, "Starbucks Opened Its First Reserve Store (and It Serves Booze)," *Meredith Corporation Allrecipes Food Group*, February 27, 2018; Adam Campbell-Schmitt, "Roastery, Reserve Bar, Regular Starbucks: What's the Difference?" *Meredith Corporation Allrecipes Food Group*, December 20, 2018; Kevin Johnson, "Starbucks New Sustainability Commitment," *Starbucks Stories and News,* January 21, 2020; www.starbucks.com/about-us/company-information, accessed 11/27/2020.

53. Marketing Spotlight sources: Paula Kepos, ""Ben & Jerry's Homemade, Inc.," *International Directory of Company Histories*, Vol. 10 (Detroit, MI: St. James Press, 1995); David Gelles, "How the Social Mission of Ben & Jerry's Survived Being Gobbled Up," *New York Times*, August 21, 2015; O. C. Ferrell, John Fraedrich, and Terry Gable "Managing Social Responsibility and Growth at Ben & Jerry's," Daniels Fund Ethics Initiative, University of New Mexico (2011); Genevieve Roberts, "Ben & Jerry's Builds on Its Social-Values Approach," *New York Times,* November 16, 2010; www.benjerry.com/about-us, accessed 11/27/2020; https://www.benjerry.com/values/issues-we-care-about/climate-justice, accessed 11/27/2020.

54. Marketing Spotlight sources: A. J. Agrawal, "How Tiffany & Co. Built a Marketing Empire," *Forbes*, August 09, 2016; Frederic Cumenal, "Tiffany's CEO on Creating a Sustainable Supply Chain," *Harvard Business Review*, February 21, 2017: *Tiffany Sets Ambitious Commitments for the Future Across the Pillars of Product, People, and Planet*, http://press.tiffany.com/News/NewsItem.aspx?id=389; www.tiffany.com/worldoftiffany, accessed 11/27/2020.

Glosario

A

actitudes. Evaluaciones duraderas de una persona, sentimientos emocionales y tendencias conductuales hacia un objeto o idea.

activismo de marca. La postura de una empresa respecto de un problema social, económico, ambiental o político controvertido.

agentes. Los corredores, los representantes de los fabricantes y los agentes de ventas que buscan clientes y pueden negociar en nombre del productor, pero no compran ni revenden las mercancías.

análisis conjunto. Medición del valor que los consumidores dan a los atributos específicos de una oferta.

análisis de precio neto. "Precio real" de la oferta después de deducir los descuentos y los costos de publicidad y promoción.

análisis de rentabilidad del cliente. Medio para evaluar y clasificar la rentabilidad del cliente.

análisis de tiempo y trabajo. Desglose de actividades hora por hora para ayudar a los empleados a comprender cómo pueden aumentar su productividad

análisis del valor del cliente. Evaluación de cómo los consumidores ven las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con la competencia.

análisis del valor del producto. Evaluación del valor de un producto mediante el examen de las formas en que se pueden modificar los componentes o procesos para reducir los costos sin afectar negativamente el rendimiento del producto.

áreas de influencia dominante. Las áreas geográficas o de mercado en que se enfoca el presupuesto de comunicación.

asociación de palabras. Método de investigación que consiste en preguntar a los encuestados qué palabras les vienen a la mente cuando escuchan el nombre de la marca.

asociaciones de marca. Todos los pensamientos, los sentimientos, las percepciones, las imágenes, las experiencias, las creencias y las actitudes que se atribuyen a la marca.

ataque frontal. Movimiento para igualar la estrategia y las tácticas de marketing de un competidor.

atención selectiva. Proceso de enfocarse en estímulos ambientales específicos mientras se ignoran otros.

atractivo objetivo. Capacidad de un segmento de mercado para crear valor para la empresa.

auditoría de marca. Una evaluación de la salud de la marca y su posición en el mercado.

B

banda de indiferencia de precios. Rango dentro del cual los cambios en el precio tienen poco o ningún efecto sobre las compras de los consumidores.

base de clientes. Clientes que son leales a la empresa y sus ofertas.

base de la pirámide. Un concepto socioeconómico que se refiere al grupo más pobre de la población mundial.

beneficio total del cliente. Valor funcional, psicológico y monetario percibido que los clientes obtienen de una oferta de mercado.

beta *testing.* La evaluación de un producto o servicio por parte de los clientes.

branding. El proceso de dotar a los productos y servicios del poder de una marca.

buena voluntad. Término contable que incluye el valor de la marca y significa el valor monetario de todos los activos intangibles de una empresa.

buque insignia. Producto de una oferta que mejor representa o encarna la marca.

C

cadena de valor de la marca. Una evaluación de la forma en que las actividades de marketing crean valor de marca.

calidad. Grado en que un producto o servicio cumple con las expectativas de valor del cliente.

calidad de conformidad. El grado en que todas las unidades producidas son idénticas y cumplen con las especificaciones prometidas.

canal de distribución. Conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para el mercado objetivo.

canal de doble nivel. Canal de distribución que contiene dos intermediarios, típicamente, un mayorista y un minorista.

canal de flujo inverso. Canal de distribución en el que los bienes fluyen hacia atrás desde el usuario hasta el productor, normalmente para su reciclaje, reventa o eliminación.

canal de marketing directo. Fabricante que vende directamente al cliente final.

canal de nivel cero. Canal de distribución que involucra a un fabricante que vende directamente al cliente final; también llamado canal de marketing directo.

canal de un solo nivel. Canal de distribución que contiene un intermediario de venta, como un minorista.

canales de marketing convencionales. Sistemas de productores independientes, mayoristas y minoristas.

capitán de canal. Una entidad responsable de administrar la asociación dentro de un canal de distribución.

carácter de marca. Un símbolo de marca con características humanas que mejora la simpatía y la identificación de la marca.

cartera de marcas. El conjunto de todas las marcas propiedad de una empresa.

cartera diversificada. Variedad bastante amplia de múltiples líneas de productos.

ciclo de pedido a pago. Tiempo entre la recepción de un pedido, la entrega del producto o servicio y el pago.

ciclo de vida del producto. Tiempo entre la introducción de una oferta en el mercado y su retiro del mercado.

cobranding. Dos o más marcas comercializadas juntas.

colaboración colectiva. Recopilación de datos y opiniones del público para enriquecer el proceso de marketing.

colocación contextual. La compra de anuncios en sitios relacionados con el producto que se anuncia.

comercialización. El proceso de informar a los clientes meta sobre la oferta de la empresa y hacer que la oferta esté disponible para ellos.

comercializador de nicho. Empresa que atiende a un subconjunto de clientes con una oferta exclusivamente adaptada a sus necesidades.

comerciantes mayoristas. Intermediarios que compran directamente al fabricante, almacenan el producto y luego lo venden al cliente.

comerciantes. Mayoristas y minoristas que compran y revenden los productos a los consumidores.

compatibilidad de destino. Reflejo de la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes objetivo.

competencia central. Experiencia en un área que le da a la empresa una ventaja competitiva.

compra anticipada. Compra de una mayor cantidad de bienes a precios favorables de los que un minorista puede vender inmediatamente.

compra de sistemas. La compra de una solución total a un problema comercial o necesidad de una empresa.

comunicación de marketing. Medios por los cuales las empresas informan, persuaden y recuerdan a los consumidores acerca de los productos y marcas que venden.

comunicación de mercadeo integrada. Enfoque para gestionar una campaña de comunicación mediante el uso coordinado de diferentes herramientas de comunicación.

conflicto de canal. Acciones de un miembro del canal que impiden que otro miembro del canal alcance su objetivo.

conflicto de canal horizontal. Disputa entre miembros del canal al mismo nivel de la red de distribución.

conflicto de canal vertical. Disputa entre miembros en diferentes niveles de la red de distribución.

conflicto multicanal. Disputa entre dos o más canales que venden al mismo mercado.

contenerización. La colocación de mercancías en contenedores para facilitar la transferencia entre modos de transporte.

cosecha. Reducción de la inversión en una ofrenda para cosechar la mayor ganancia posible.

costeo basado en actividades. Procedimientos contables de costeo basados en actividades que pueden cuantificar la verdadera rentabilidad de las diferentes actividades identificando sus costos reales.

costo promedio. El costo por unidad en un nivel específico de producción.

costo total del cliente. Costos funcionales, psicológicos y monetarios percibidos en los que incurren los clientes para evaluar, obtener, usar y disponer de una oferta.

costos fijos. Costos que no varían con los cambios en el nivel de producción.

costos totales. Suma de los costos fijos y variables para un nivel dado de producción.

costos variables. Costos que varían directamente con el nivel de producción.

crecimiento producto-mercado. Enmarcar una cuadrícula que describa las diferentes estrategias de crecimiento; también conocida como matriz de Ansoff.

creencia. Una convicción de que algo es verdadero o real, independientemente de si lo es o no.

cuestionario. Conjunto de preguntas presentadas a los encuestados para recopilar datos primarios.

cultivo orgánico. Aumento en los ingresos, las utilidades y/o posición de mercado de la empresa mediante el uso de sus propios recursos.

cultura corporativa. Las experiencias, historias, creencias y normas compartidas que caracterizan a una organización.

D

datos secundarios. Información existente recopilada para otro propósito.

decisión de macroprogramación. Asignación de los gastos de comunicación relacionados con las temporadas y el ciclo comercial.

decisión de microprogramación. Asignación de los gastos de comunicación dentro de un corto período de tiempo para obtener el máximo impacto.

declaración de posicionamiento. Resumen de la estrategia de un producto o marca que tiene como objetivo guiar las acciones de la empresa.

demanda de la empresa. La participación estimada de la empresa en la demanda del mercado en un período de tiempo determinado.

demanda de mercado. Volumen total de un producto que sería comprado por un grupo de clientes definido en un área geográfica establecida en un período de tiempo señalado en un entorno de marketing indicado bajo un programa de marketing estructurado.

desinversión. Proceso de venta de un activo de una empresa o de la propia empresa.

despliegue selectivo en el mercado. Enfoque que despliega la oferta de la empresa solo en áreas específicas del mercado objetivo para probar la reacción del mercado.

dilución de marca. El debilitamiento del poder de una marca.

discriminación de precios. Venta de la misma oferta a diferentes precios a distintos clientes.

diseño. Totalidad de características que afectan la forma en que un producto se ve, se siente y funciona.

diseño del modelo de negocio. El proceso de determinar las formas en que un producto o servicio creará valor de mercado.

distorsión selectiva. Tendencia a interpretar la información para que se ajuste a nuestras ideas preconcebidas.

distribución exclusiva. Uso de un número muy limitado de intermediarios.

distribución intensiva. Colocación de bienes o servicios en tantos puntos de venta como sea posible.

distribución selectiva. Uso de una serie de intermediarios cuidadosamente seleccionados dispuestos a llevar un producto en particular.

E

elasticidad del precio de la demanda. Grado en que un cambio en el precio conduce a un cambio en la cantidad vendida.

embudo de adquisición de clientes. Representación de las fases del proceso de captación de nuevos clientes.

empoderamiento del cliente. Capacidad de los clientes de elegir cómo quieren relacionarse con la empresa.

enfoque en el cliente. Enfoque en el cliente que subyace en todas las ofertas y actividades de la empresa.

escalamiento. Una serie de preguntas cada vez más específicas que pueden revelar las motivaciones y objetivos más profundos de los consumidores.

esquema de mercado. Fijación de un precio relativamente alto para que la oferta sea asequible solo para los clientes con la mayor disposición a pagar.

estiramiento de línea. Expansión de la línea de productos más allá de su gama actual.

estrategia. Plan de juego de una empresa para lograr sus objetivos.

estrategia de atracción. Uso de la publicidad, la promoción y la comunicación para persuadir a los consumidores de que demanden el producto de los intermediarios.

estrategia de desarrollo de mercado. Enfoque en la expansión de las ventas de un producto o servicio a nuevos mercados objetivo.

estrategia de desarrollo de productos. Creación de nuevos productos o modificaciones a productos existentes en el mercado objetivo.

estrategia de diversificación. Movimiento para ingresar a un nuevo mercado con una oferta que es nueva para la empresa.

estrategia de empuje. Venta de un producto a usuarios finales a través de colaboradores.

etiqueta privada. Marca patentada desarrollada y vendida por minoristas y mayoristas.

expansión de mercado. Movimiento que hace que una oferta esté disponible para todo el mercado objetivo.

exportación directa. Venta de la oferta de una empresa en otros países por la propia empresa.

exportación indirecta. Uso de intermediarios independientes para vender la oferta de una empresa en otros países.

extensión de marca. El uso que realiza una empresa de una marca existente para una oferta en una categoría de producto o nivel de precio diferente.

F

fabricación por contrato. El uso de fabricantes locales para producir el producto de la empresa en un mercado específico.

facilitadores. Empresas de transporte, los almacenes independientes, los bancos y las agencias de publicidad que ayudan en el proceso de distribución, pero no toman la propiedad de los bienes ni negocian las ventas.

fijación anticipada de precios. El aumento de los precios por encima del aumento del costo, en previsión de una mayor inflación o control de precio del gobierno.

fijación de precios de líder en pérdidas. Fijación de un precio bajo para un producto buscando atraer un mayor tráfico de consumidores.

fijación de precios de rendimiento. Estrategia de precios basada en anticipar e influir en el comportamiento de los clientes.

fijación de precios de subasta. La fijación de precios a través de ofertas.

fijación de precios de valor económico para el cliente. Fijación del precio que un consumidor está dispuesto a pagar con base en la percepción del valor del producto.

flanqueo. Ataque al punto débil de un competidor para robar cuota de mercado.

focus group. Pequeño grupo de personas que se seleccionan en función de ciertas consideraciones demográficas, psicográficas u otras y se reúnen para discutir varios temas de interés.

franquiciamiento. Otorgar permiso para utilizar los conocimientos técnicos, los procedimientos, la propiedad intelectual, el modelo comercial y la marca de una empresa para vender sus productos y servicios de marca.

G

garantía. Seguridad de que si un producto no funciona como se prometió o como esperan los clientes, la empresa proporcionará algún tipo de compensación al comprador.

garantías. Declaraciones formales del rendimiento esperado del producto por parte del fabricante.

generación de ideas de abajo hacia arriba. Un proceso que comienza con una invención y luego busca identificar una necesidad de mercado insatisfecha.

generación de ideas de arriba hacia abajo. Proceso de desarrollo de productos que comienza con la identificación de una oportunidad de mercado.

geocercas. Estrategia de promoción móvil que se dirige a los clientes cuando se encuentran dentro de un espacio geográfico definido, generalmente, cerca o en una tienda.

gestión de inventario justo a tiempo. Pedido de componentes de producción según sea necesario, para ahorrar en costos de almacenamiento y mejorar el flujo de efectivo.

gestión de la cadena de suministro. Adquisición de insumos y su conversión en productos terminados que son despachados a los destinos finales.

gestión de marketing. El arte y la ciencia de elegir mercados objetivo y obtener, retener y hacer crecer a los clientes mediante la entrega de un valor superior.

gestión de relaciones con los clientes. Proceso de administrar información detallada sobre clientes individuales y todos los puntos de contacto con el cliente para maximizar la lealtad.

gestión del valor del cliente. Análisis de las percepciones de los clientes sobre el valor de una oferta para desarrollar estrategias de marketing para adquirir y retener clientes e impulsar el comportamiento de compra.

gestión estratégica de marca. Diseño e implementación de actividades y programas de marketing para construir, administrar y medir marcas.

grupos de referencia. Todos los grupos que tienen un efecto directo o indirecto en las creencias, las decisiones y los comportamientos de un individuo.

guerrilla. Dirigir una serie de pequeños ataques intermitentes a la competencia.

H

heurística. Reglas empíricas que facilitan el proceso de decisión.

I

identificación. El proceso de identificar aquellos clientes para quienes la empresa optimizará su oferta.

imagen de precio. Percepción general que tienen los consumidores sobre el nivel de precios en un minorista dado.

incentivos al consumidor. Las recompensas ofrecidas a los clientes para incentivar la compra.

incentivos comerciales. Recompensas ofrecidas a los miembros del canal de distribución.

incentivos fuerza de ventas. Medios utilizados para motivar a la fuerza de ventas, como bonos y viajes.

incentivos. Herramientas de promoción de ventas típicamente a corto plazo diseñadas para estimular la compra de un producto o servicio.

inflación de costos. Una circunstancia en la que el aumento de los costos no igualado por las ganancias de productividad reduce los márgenes de beneficio y lleva a las empresas a rondas periódicas de aumentos de precios.

información primaria. Información reunida para un propósito o proyecto específico.

informe creativo. Un documento sucinto que describe el enfoque de comunicación específico que se utilizará en una tarea creativa.

innovación incremental. Mejora menor de una oferta o proceso existente.

innovación inversa. Uso de un producto exitoso como base para crear una alternativa económica para los mercados en desarrollo.

intraemprendedor. Empleado de la empresa cuyas funciones se centran en fomentar la innovación de productos, servicios y procesos dentro de la empresa.

investigación del comportamiento. Un medio de obtener datos para lograr una mejor comprensión de las compras, el consumo y los procesos de toma de decisiones.

investigación directa. Proceso mediante el cual una empresa extranjera puede comprar una participación parcial o total en una empresa local o construir sus propias instalaciones de fabricación o servicio.

investigación etnográfica. Enfoque particular de investigación observacional que utiliza conceptos y herramientas de la antropología y otras disciplinas de las ciencias sociales para proporcionar una comprensión cultural profunda de cómo vive y trabaja la gente.

investigación observacional. Medio para obtener datos mediante la observación discreta de los hábitos de compra o consumo de los clientes.

J

jerarquía de marca. Reflejo de la forma en que las marcas de una empresa se relacionan con sus productos y servicios, así como entre sí.

L

lavado verde. Proporcionar información engañosa o dar la impresión de que los productos o prácticas son más respetuosos con el medio ambiente de lo que realmente son.

licencia. Otorgar permiso para fabricar y vender la oferta de una empresa en un mercado específico.

líder de mercado. Empresa con la mayor participación del mercado en el que compite.

líder de opinión. Persona que ofrece consejos o información informal sobre la mejor manera de utilizar un producto específico o una categoría de productos; También conocido como *influencer.*

líderes de ingresos. Grupo de clientes que representan el mayor valor de por vida del cliente para la empresa.

línea de producto. Grupo de productos relacionados vendidos por la misma empresa.

línea extensa. Adición de nuevos productos a la línea de productos actual de una empresa.

llamamiento informativo. Elaboración de los atributos o beneficios de un producto o servicio para influir en la decisión de compra del consumidor.

logística de mercado. Diseño de infraestructura y control del flujo de materiales y mercancías desde el fabricante hasta el cliente.

M

macromodelo de comunicación de marketing. Descripción de la interacción entre el remitente (empresa) y el destinatario (consumidor) del mensaje de comunicación.

mantra de la marca. Una articulación sucinta de la esencia de la marca.

mapa perceptual. Representación visual de las percepciones y preferencias del consumidor.

marca. Un nombre y/o elemento de diseño destinado a identificar a los bienes o servicios de una empresa y diferenciarlos de las ofertas de la competencia.

marco de la puerta del escenario. Modelo multifase para gestionar el proceso de desarrollo de nuevas ofertas.

marco de referencia. Punto de referencia contra el cual los clientes pueden evaluar los beneficios de la oferta de una empresa.

marketing. Identificación y satisfacción de las necesidades individuales y sociales de una manera que armonice con los objetivos de la organización.

marketing con causa. La vinculación de las contribuciones de una empresa a una causa designada con las transacciones generadoras de ingresos de sus clientes.

marketing de influencia. Uso de una figura popular para promocionar un producto, servicio o marca dentro de su esfera de redes sociales.

marketing de motores de búsqueda. La práctica de pagar a empresas de motores de búsqueda para que el producto, el servicio, la marca o la organización de uno aparezca en los resultados de búsquedas de palabras clave específicas.

marketing de permiso. Práctica de la comercialización a los consumidores solo después de obtener su permiso expreso.

marketing de resultados. Rendimientos financieros y no financieros para los negocios y la sociedad de las actividades y programas de marketing.

marketing externo. Proceso de diseñar, comunicar y entregar un producto o servicio a los clientes.

marketing integrado. Coordinación de todas las actividades y los programas de marketing destinados a diseñar, comunicar y entregar un valor constante a los consumidores.

marketing interactivo. Fomento y respuesta de la empresa a las perspectivas y los comportamientos de los consumidores con respecto a una oferta o marca.

marketing interno. Contratación, capacitación y motivación de los empleados para atender a los clientes de una manera que refleje los objetivos de la empresa.

marketing masivo. Abordar todo el mercado con una sola oferta.

marketing relacional. Desarrollo de relaciones mutuamente satisfactorias a largo plazo con componentes clave para ganar y retener su negocio.

marketing social. Marketing realizado por una organización gubernamental o sin fines de lucro para promover una causa, como "di no a las drogas".

memoria a largo plazo. Capacidad de recordar y almacenar información de forma indefinida o incluso permanente.

memoria de corto plazo. Capacidad de mantener una cantidad limitada de información en la mente por un corto tiempo.

mercado de negocios. Todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios utilizados en la producción de otros productos o servicios que se venden, alquilan o suministran a otros.

mercado gris. Desvío de productos de marca de los canales de distribución autorizados.

mercado institucional. Escuelas, hospitales, hogares de ancianos, prisiones y otras entidades que brindan bienes y servicios a las personas bajo su cuidado.

mercado objetivo. El mercado en el que una empresa pretende crear y capturar valor.

mezcla de marketing. Atributos (producto, servicio, marca, precio, incentivos, comunicación y distribución) que definen la oferta de la empresa.

micromodelo de comunicación de marketing. Descripción de las respuestas específicas de los consumidores a las comunicaciones.

misión. Declaración clara, concisa y duradera de las razones de la existencia de una organización.

moda. Modo de comportamiento de corta duración que no tiene importancia social, económica o política.

modelo de elaboración de probabilidad. Descripción del proceso mediante el cual los consumidores hacen evaluaciones tanto en circunstancias de baja como de alta participación.

modelo de Moore. Adaptación del modelo de Rogers para productos tecnológicos.

modelo de Rogers. Clasificación de los consumidores según la velocidad con la que adoptan nuevas ofertas.

modelo de valor de expectativa. Proceso mediante el cual las personas evalúan productos y servicios combinando sus evaluaciones de acuerdo con la importancia ponderada de esas evaluaciones.

modelos de mezcla de marketing. Forma de analizar datos de múltiples fuentes para comprender los efectos de actividades de marketing específicas.

O

objetivo de comunicación. Tarea específica a realizar con una audiencia particular dentro de un período de tiempo puntual.

objetivo principal. Subconjunto de clientes objetivo para los que inicialmente se pondrá a disposición una oferta.

oferta de mercado. Bien real que la empresa despliega para satisfacer una necesidad particular del cliente.

optimización de motores de búsqueda. Las actividades diseñadas para aumentar la probabilidad de que un enlace para una empresa o marca se clasifique lo más alto posible en el orden de todos los enlaces no pagados que aparecen durante las búsquedas en línea.

orientación estratégica. Enfoque en los clientes cuyas necesidades puede satisfacer la empresa mejor que la competencia.

orientación táctica. Identificar los medios para llegar a clientes estratégicamente viables para comunicar y entregar la oferta de la empresa.

P

paneles de marketing. Forma estructurada de difundir los conocimientos obtenidos de las métricas de marketing y el modelo de mezcla de marketing.

penetración de mercado. Estrategia para aumentar las ventas de las ofertas actuales de la compañía a sus clientes existentes.

pensamiento de diseño. Proceso de desarrollo de conceptos de diseño.

percepción. Proceso de seleccionar, organizar e interpretar información para crear una imagen significativa del mundo.

percepción subliminal. Mensajes de los que los consumidores no son conscientes, pero que afectan su comportamiento.

perfil de cliente. Descriptores observables demográficos, geográficos, conductuales y psicográficos del cliente.

personalidad. Conjunto de rasgos psicológicos humanos distintivos que conducen a respuestas relativamente consistentes a los estímulos ambientales, como el comportamiento de compra.

personalidad de marca. Los rasgos humanos atribuidos a una marca en particular.

personalización en masa. Uso de técnicas de producción en masa para producir ofertas que se pueden personalizar para satisfacer las necesidades de los clientes individuales.

personas. Perfiles detallados de uno o más consumidores objetivo que representan al consumidor típico en el mercado objetivo.

personificación de marca. Un medio para determinar las asociaciones de los consumidores pidiéndoles que vinculen la marca con una persona, un animal o un objeto.

plan de servicio. Mapeo del servicio prestado por la empresa desde el punto de vista del cliente.

poder de la marca. El valor auxiliar que la marca aporta a un producto o servicio.

poder del canal. La capacidad de alterar el comportamiento de los que realicen acciones que de otro modo no habrían realizado.

portafolio de productos. Número total de productos ofrecidos por una empresa, como varias categorías de productos y líneas de productos.

portafolio especializado. Variedad bastante limitada de una o unas pocas líneas de productos.

posición de mercado. Participación de una empresa en el mercado en el que compite.

posicionamiento. Diseñar la oferta y la imagen de una empresa para ocupar un lugar distintivo en la mente del mercado objetivo.

potencial de mercado. Ventas máximas que se pueden lograr en un mercado específico en un período de tiempo dado.

potencial de ventas de la empresa. El límite superior de ventas que una empresa puede lograr en un mercado específico en un período de tiempo determinado.

precio competitivo. La fijación de precios sobre la base de los precios de los competidores.

precio de la imagen. Acto de fijar precios más altos para hacer una oferta más deseable a los ojos de los consumidores.

precio marcado. Método de fijación de precios que agrega un margen de beneficio estándar al costo del producto.

precios altos-bajos. Precios minoristas más altos todos los días, con promociones frecuentes con precios temporalmente más bajos que los precios de nivel de precios bajos todos los días.

precios bajos todos los días. Precio minorista consistentemente bajo con poca o ninguna promoción de precios o ventas especiales.

precios de la curva de experiencia. Fijación de un precio más bajo basada en la capacidad futura de reducir los costos de producción a través de la experiencia.

precios de mezcla de productos. Fijación de precios de una manera que maximiza las utilidades sobre la mezcla total de ofertas de la compañía.

precios de penetración. Fijación de un precio bajo para maximizar la cuota de mercado.

precios de referencia. Información de precios que un consumidor retiene en la memoria que se utiliza para interpretar y evaluar un nuevo precio.

presupuesto de paridad competitiva. Un enfoque del presupuesto de comunicación basado en lo que gasta la competencia.

presupuesto por objetivos y tareas. Enfoque para determinar el presupuesto de comunicación en función de la tarea específica a realizar.

previsión de la demanda. Estimación del tamaño del mercado potencial para la oferta de la empresa.

principio de congruencia. Mecanismo psicológico por el cual a los consumidores les gusta ver objetos aparentemente relacionados como tan similares sean a su favoritismo.

procedimiento de muestreo. Medio para elegir a los encuestados que hace que la muestra sea más representativa de la población objetivo total.

programa de marketing estandarizado. Estrategia que utiliza el mismo enfoque estratégico y táctico en diferentes mercados y países.

programa de marketing localizado. Enfoque que adapta sus actividades de marketing a los mercados objetivo individuales.

pronóstico de ventas de la empresa. El nivel esperado de ventas de la empresa para un período de tiempo determinado con base en las tendencias del mercado y los esfuerzos de marketing de la empresa.

pronóstico del mercado. Demanda del mercado proyectada para un período de tiempo futuro.

propuesta de valor. Tipo de valor que la empresa planea crear para los clientes objetivo.

propuesta de valor al cliente. Valor que la empresa pretende crear para sus clientes objetivo.

propuesta de valor óptima. Valor que crea una oferta para los clientes, los colaboradores y la empresa.

prototipo. Modelo de una oferta que tiene como objetivo eliminar los problemas potenciales antes de que se cree la oferta real.

proyecto conjunto. Empresa comercial en la que participan dos o más entidades separadas.

prueba alfa. La evaluación de un producto o servicio dentro de la compañía.

prueba de mercado. Medio para validar la oferta en una parte del mercado o en todo el mercado.

publicidad. La presentación y promoción de ideas, bienes, servicios y marcas que utilizan medios de comunicación de pagos.

publicidad nativa. Forma de publicidad que se parece al contenido editorial del medio, pero que tiene como objetivo promocionar el producto del anunciante.

***publicity*.** La obtención de contenido editorial para promover una oferta, idea, organización o imagen.

puntos de contacto con el cliente. Ocasiones en que un cliente se encuentra con la marca, producto o servicio.

puntos de diferencia. Atributos o beneficios que diferencian la oferta de la empresa de la competencia.

puntos de paridad. Atributos o beneficios que no son únicos y se comparten con otras marcas.

R

red de marketing. La empresa y sus accionistas de apoyo, con quienes ha construido relaciones comerciales mutuamente rentables.

relaciones públicas. Variedad de programas diseñados para promover la imagen de una empresa entre las partes interesadas relevantes.

relleno de línea. Alargamiento de la línea de productos de una empresa mediante la adición de más artículos a la gama existente.

rentabilidad triple. Concepto que sostiene que una empresa tiene una responsabilidad con las partes interesadas, que incluyen empleados, clientes y la sociedad en su conjunto.

resistencia psicológica. Renuencia a cambiar las preferencias u opiniones establecidas que son barreras para la compra.

S

segmentación conductual. La división de los clientes meta en grupos en función de sus acciones.

segmentación de mercado. División de un grupo de consumidores en subconjuntos que comparten un símil.

segmentación geográfica. División del mercado en unidades geográficas como naciones, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios.

segmentación psicográfica. División de los clientes meta en grupos basados en rasgos psicológicos, estilos de vida o valores.

seguimiento de marca. El uso de datos cuantitativos para proporcionar información consistente sobre cómo se comportan las marcas y los programas de marketing.

señales de precios. Medio para incitar a los clientes a confiar en el precio para inferir el valor de un producto.

servicio. Acto intangible que una entidad realiza para otra que no resulta en un cambio de propiedad.

showrooming. Examinar un producto en una tienda antes de comprarlo en otro establecimiento, normalmente para asegurarse un precio más bajo.

sistema de marketing vertical administrado. Una estructura de marketing en el que uno de los miembros coordina sucesivas etapas de producción y distribución.

sistema de marketing vertical contractual. Un grupo de firmas independientes en diferentes niveles de producción y distribución que integran contractualmente sus programas para obtener mayores economías o impacto en las ventas.

sistema de marketing vertical corporativo. Una estrategia que combina sucesivas etapas de producción y distribución bajo una sola entidad.

sistema de marketing vertical. Sistema de comercialización en el que los productores, mayoristas y minoristas trabajan juntos como una unidad.

sistemas de marketing horizontales. Dos o más empresas no relacionadas que unen recursos o programas para explotar una oportunidad de mercado emergente.

sostenibilidad. Evitar el agotamiento de los recursos naturales mediante la reducción del impacto de la actividad humana en el medio ambiente.

T

táctica. El marketing *mix* que da vida a la estrategia de la empresa y define los aspectos clave de la oferta desarrollada para crear valor en un mercado determinado.

tamaño de la muestra. Número de personas que deben ser encuestadas para proporcionar resultados creíbles que puedan extrapolarse a toda la población objetivo.

tasa de conversión. El porcentaje de clientes que pasan a la siguiente etapa del proceso de adquisición de clientes.

tasa de retención. Número de clientes que continúan haciendo negocios con una empresa durante un período de tiempo definido.

tasa de retorno objetivo. Fijación de un precio que producirá la tasa de rendimiento deseada.

técnica proyectiva. Proceso de presentar a los consumidores un estímulo incompleto o ambiguo, como la asociación de palabras o el orden de elección, para obtener una mejor comprensión de sus procesos de pensamiento.

tendencia. Cambio en el comportamiento o secuencia de eventos que tiene impulso y durabilidad.

U

unidad de muestreo. Los encuestados que deben ser encuestados para obtener información sobre un mercado, producto o comportamiento específico.

unidad estratégica de negocio. Un solo negocio o conjunto de negocios relacionados que se pueden planificar por separado del resto de la empresa, con su propio conjunto de competidores y un gerente responsable de la planificación estratégica y el rendimiento de las ganancias.

V

validación del concepto. Una evaluación de la viabilidad y el atractivo del concepto central que subyace a la oferta propuesta.

valor de marca. El valor monetario de una marca, que refleja la prima concedida a la valoración de una empresa por ser propietaria de la marca.

valor de vida del cliente. Cantidad total que se espera que gaste un cliente durante su permanencia en la empresa.

valor del cliente. Suma total de los valores de por vida de todos los clientes de la empresa.

variantes de marca. Líneas de marca específicas suministradas a minoristas o canales de distribución específicos.

venta al por mayor. Todas las actividades involucradas en la venta de bienes o servicios a quienes los compran para revenderlos o hacen grandes compras para uso comercial.

venta al por menor. Actividades involucradas en la venta de bienes o servicios directamente a los consumidores finales para su uso no comercial.

venta de sistemas. Un enfoque de marketing para atraer compradores que prefieran comprar sistemas completos de una empresa.

venta personal. Interacción cara a cara entre el vendedor y el comprador.

ventaja competitiva. La capacidad de una empresa para crear valor de mercado de una manera que los competidores no pueden igualar.

visualización. Forma para que los especialistas en marketing obtengan información sobre las percepciones de las personas al pedirles que creen un *collage* o un dibujo.

Z

zona de tolerancia. Rango en el que los clientes considerarán satisfactorio el servicio de la empresa.

Índice de nombres

A

Ambler, Tim, 113
Andel, Jay Van, 304
Anderson, Chris, 135
Anderson, Steve, 439
Armani, Giorgio, 137
Armstrong, Lance, 278
Arnault, Bernard, 235

B

Baker, Eric, 411
Barrymore, Drew, 278
Bastian, Michael, 241
Bean, Leon Leonwood, 322, 323
Beckham, David, 210
Beene, Geoffrey, 153
Bell, David, 293
Bell, Kristen, 278
Bernoff, Josh, 300
Berry, Leonard L., 201
Beyoncé, 147, 278
Bickoff, J. Darius, 156
Bieber, Justin, 283
Bitner, Mary Jo, 187
Bolt, Usain, 455
Bond, James, 289
Bono, 472
Bowerman, Bill, 25
Brady, Tom, 278
Bridges, Jeff, 278
Brin, Sergey, 49
Brochet, Frédéric, 62
Broderick, Matthew, 273
Brotman, Adam, 410
Bryant, Kobe, 26
Bueller, Ferris, 273

C

Cacioppo, John, 70
Camp, Garrett, 260
Casey, Paul, 278
Chesky, Brian, 392
Chouinard, Yvon, 15, 476
Chung, Mong-Koo, 442
Cink, Stewart, 278
Clapton, Eric, 14
Clooney, George, 278
Cohen, Ben, 15, 483–484
Colson, Eric, 439
Cook, Scott, 76
Cook, Thomas, 431
Curtis, Helene, 458
Cutler, Elizabeth, 419
Cyrus, Miley, 283

D

Damon, Matt, 278
David, George, 221
DeGeneres, Ellen, 147
DeJoria, John Paul, 231
De Niro, Robert, 147, 278
DeVos, Rich, 304
Dichter, Ernest, 61
Diddy, P., 283
Dion, Celine, 278
Dior, Christian, 454
Disney, Roy, 26, 27
Disney, Walt, 26
Dr. Dre, 282, 283
Drucker, Peter, 4, 30
Dubrule, Paul, 303
Dunn, Edwina, 427
Dyson, James, 396

E

Edgerton, David, 301
Edna, Dame, 462
Einstein, Albert, 110
Ellis, Perry, 153
Eugenie, Empress, 235

F

Farley, Jim, 309
Favre, Brett, 278
Federer, Roger, 26
Fey, Tina, 147
Fluhr, Jeff, 411
Ford, Henry, 120
Freeman, Morgan, 278, 462
Friedman, Thomas, 7

G

Gebbia, Joe, 392
George, Kevin, 157
Graves, Michael, 347
Grayson, Kent, 436
Greenfield, Jerry, 15, 483–484
Gremler, Dwayne D., 187

H

Hamm, Jon, 278
Hanks, Tom, 278
Harrah, Bill, 440
Hart, Kevin, 131
Hastings, Reed, 238, 239
Haysbert, Dennis, 278
Hilfiger, Tommy, 153
Hirshberg, Gary, 466, 476
Holt, Benjamin, 78
Hsieh, Tony, 51, 191
Hudson, Jennifer, 278
Hughes, Mark, 309
Humby, Clive, 427

I

Iovine, Jimmy, 283

J

Jacobs, Marc, 235
James, LeBron, 26, 275
Jenkins, George, 182, 183
Jobs, Steve, 177
Johnson, Don, 195
Jolie, Angelina, 235–236
Jones, Edward, 192
Jordan, Michael, 25

K

Kaepernick, Collin, 276
Kalanick, Travis, 260
Kamprad, Ingvar, 424, 461
Kanter, Rosabeth Moss, 13
Kaufer, Stephen, 430
Keller, Albert, 205
Keller, Kevin Lane, 223
Keys, Alicia, 278
Kimberly-Clark, 325
Klein, Calvin, 153, 226
Knight, Phil, 25
Knudstorp, Jorgen, 117
Kotler, Philip, 473
Kroc, Ray, 193

L

Lady Gaga, 283
Lake, Katrina, 438
Lauren, Ralph, 226
Levitt, Theodore, 17, 375
Lisa, Mona, 221
Liu, Lucy, 462
Lloyd, Deborah, 143
Lopez, Jennifer, 236
Loveman, Gary, 440
Lowry, Adam, 145

M

Ma, Jack, 95, 96
Madonna, 235
Mae, Vanessa, 462
Manning, Peyton, 4
Marechal, Monsieur, 235
Maslow, Abraham, 59
Mateschitz, Dietrich, 279

Matisse, Henri, 235
Mattus, Reuben, 168
Mayo, Charles, 74
Mayo, William, 74
McLamore, James, 301
McMillan, Jack, 207
Minaj, Nicki, 283
Ming, Yao, 452
Mitchell, Paul, 231
Mizrahi, Isaac, 354
Morita, Akio, 30, 382
Morrison, Maura, 421
Mulye, Nirmal, 257
Musk, Elon, 161

N

Nadal, Rafael, 26
Newman, Paul, 468
Nordstrom, Bruce, 207
Nordstrom, Jim, 207
Nordstrom, John W., 206, 207
Noseworthy, Dr. John, 75

O

Obama, Michelle, 210
Ono, Yoko, 14
Osbourne, Ozzy, 278
Owen-Jones, Sir Lindsay, 136, 137

P

Packard, David, 20
Page, Larry, 49
Parasuraman, A., 201
Pelisson, Gerard, 303
Perez, Florentine, 210
Peters, Tom, 4
Petty, Richard, 70
Phelps, Michael, 278
Plank, Kevin, 381
Porter, Michael, 35
Prefontaine, Steve, 25
Procter, William, 363
Proulx, Tom, 76

R

Ramdev, Baba, 52, 53
Randolph, Marc, 238
Rapaille, Clotaire, 61
Rashid, Karim, 145
Reibstein, Dave, 113
Reichheld, Frederick, 437
Rice, Julie, 419
Ronaldo, Cristiano, 210
Roosevelt, Eleanor, 60
Rubinstein, Helena, 137
Rucker, Derek, 276
Ryan, Eric, 145
Ryohin, Mujirushi, 236

S

Santana, Carlos, 380
Schueller, Eugene, 136
Schultz, Howard, 482
Schwab, Charles, 276
Scorsese, Martin, 278
Scott, Adam, 462
Sculley, John, 177
Shackleton, Sir Ernest, 224
Shaich, Ron, 184
Shapiro, Benson P., 167
Sharapova, Maria, 26
Shatner, William, 259, 278
Sheth, Jag, 467
Shriver, Bobby, 472
Sisodia, Raj, 467
Smith, Adam, 90
Smith, Paul Reed, 380
Snoop Dogg, 283
Southall, Ben, 281
Spade, Andy, 143
Spade, Kate, 143
Stefani, Gwen, 354
Stemberg, Tom, 101
Stern, Howard, 278
Stiller, Bob, 467
Stuart, John, 214
Sunstein, Cass, 69
Swaminathan, Vanitha, 223
Swift, Taylor, 278
Swimmurn, Nick, 50

T

Thaler, Richard, 69
Tiffany, Charles Lewis, 485
Timberlake, Justin, 278
Tran, David, 379
Tupper, Earl, 308

U

Uemura, Shu, 137

V

Vader, Darth, 273
Vuitton, Georges, 235
Vuitton, Louis, 145, 235, 236

W

Wagner, Peter, 120
Wahlberg, Mark, 278
Walker, Jay S., 259
Walton, Sam, 193
Webb, Alli, 198
will.i.am, 278
Winfrey, Oprah, 4, 278, 281
Wintour, Anna, 210
Witherspoon, Reese, 278
Wolfe, David, 467
Woods, Tiger, 278
Wozniak, Steve, 177

Y

Yoovidhya, Chaleo, 279

Z

Zaltman, Gerald, 473
Zeithaml, Valarie A., 187, 201
Zetsche, Dieter, 21
Zidane, Zinedine, 210
Zillmer, John, 94
Zwick, Edward, 485

Compañías, marcas y organizaciones

A

ABB, 79
ABC, 375
Abercrombie & Fitch, 241, 242
Absolut, 244
Accenture, 20
Accord, 221
AccorHotels, 303
Ace Hardware, 193, 204
Active Hotels and Booking.com, 259
Adidas, 210, 289
Adobe Acrobat software, 225
AdSense, 49
Advil, 152
AdWords, 49
AEG, 387
Aéropostale, 341, 350
Afferent Pharmaceuticals, 375
Aflac, 217, 285, 286
African Beauty brands, 137
Africa's Elephant Crisis Fund, 485
Agoda.com, 259
AIG, 228
Airbnb, 7, 123, 189, 190, 377, 392–393, 395
Airbus, 88, 381
Alaska Airways, 424
Albertsons, 10, 358
Aldi, 246, 349, 358, 363, 458
Aleve, 152, 275
Alexa, 195
Alexander McQueen, 346
Alibaba, 11, 94–96, 360, 365
AliExpress, 94
Align Technology, 195, 196
Allegiant Air, 126
ALLEVYN Life, 103
Allied Van Lines, 185
All Natural flavors, 225
Allstate, 186, 217, 308
Ally Bank, 153
Ally Financial, 153, 154
Amazon Alexa, 178, 194, 273
AmazonBasics, 179
Amazon.com, 6, 7, 11, 26, 29, 32, 41, 43, 50, 51, 94, 99, 179, 189, 196, 213, 217, 239, 241, 250, 295, 326, 338, 348, 349, 361, 370, 378, 381, 422, 429, 431, 472, 477
Ambit Energy, 315
AMD, 254
American Airlines, 104, 109, 110, 471
American Automobile Association, 210
American Cancer Society, 473
American Express, 147, 148, 200, 204, 278, 294, 394, 424, 426, 437, 472, 473
American Marketing Association, 3, 209, 258
American Red Cross, 473
AmerisourceBergen Corporation, 364, 365
Amway, 304, 308
Amy's Kitchen, 431
Andy Spade, 143
Angie's List, 190
Antelliq, 375
APL, 251
Apple, 4, 11, 26, 50, 114, 115, 145, 155, 162, 163, 165, 177–178, 222, 239, 256, 276, 325, 335, 338, 370, 376, 377, 381, 383, 404, 405, 445
Apple iPhones, 472
Apple iPod, 228
Apple Mac computers, 251
Apple Newton, 149, 379
Apple Siri, 178
Apple Stores, 329
Apple Watch, 202, 420
Aquafina, 144, 481
Arabia, 164
Aramark Food & Support Services, 94
Arizona State University, 483
Armani, 226, 241
Armani Exchange, 226
Armani Jeans, 226
Armani sunglasses, 472
Arm & Hammer, 378, 388
Arrow Electronics, 334, 366
Arthur Andersen, 97
Art of Flight film, 280
Association of Surfing Professionals (ASP) World Tour, 219
Aston Martin, 289
Atelier Cologne, 137
ATS sports, 224
AT&T, 20, 134, 140, 141, 204, 254, 275, 278, 473, 474
Au Bon Pain, 456
Audi, 167, 168, 289, 300
Automobile Association, 144
Aveda, 155, 244
Avianca, 449
Avis Car Rental, 217
Avon, 269, 308, 313, 319, 335, 473
Axe, 157–158

B

Baker's Hotline, 229
Balenciaga, 346
Bambi, 27
Bang & Olufsen (B&O), 164, 165
BankAmericard, 394
Bank of America, 186, 228, 469, 472, 473
Barclays, 186
BarkBox, 72
Barnes & Noble, 6, 46
Barnum's Animal Crackers, 472
Baskin-Robbins, 406
Bass Pro Shops, 186, 353, 431
Baxter Healthcare, 195
Bayer aspirin, 161
BB&T Corp., 294
BBVA, 210
Beanie Babies, 297
Beauty and the Beast, 27
Bed Bath & Beyond, 358
Beiersdorf, 294
Bellagio, 194
Benetton, 361, 369, 443, 445
Bengay aspirin, 214
Ben & Jerry's, 15, 294, 483–484
Benz, 168
Best Buy, 11, 46, 197, 335, 341, 348, 370, 377, 431
Best Western Hotels, 449
Bibendum, 217
Bic, 227
Bickoff's Energy Brands, 156
Big Data, 204
Bijan, 354
Biolage, 137
Biotherm, 137
Birchbox, 72
Bird Scooters, 2–3
Bisquick, 220
BJ's wholesale, 358
BlackBerry, 278
Black & Decker, 228
Blédina, 469
Blendtec, 295
Blockbuster, 6
Bloomberg Businessweek, 395
Bloomingdale, 357, 358
Blue Cross Blue Shield, 210, 377
Blue Ribbon Sports, 25
BMW, 10, 37, 114, 148, 149, 151, 162, 171, 244, 270, 277, 428, 429, 445
BMX, 280
Bobbi Brown brand, 336

Body Shop, The, 8, 357, 361, 445, 468
Boeing, 88, 99, 294
Bon Appétit, 273
Booking.com, 393
Borgata Casino, 195
Bosch, 387
Boston bakery, 184
Boston Consulting Group, 32
Bounty Basic, 169
Bowmar, 379
BP, 227, 228, 296, 382, 470
Brim, 389
Brisk Iced Tea, 220
British Airways, 428
Brooks & Dunn, 294
Brother, 349
Brown University, 480
Bud Light Platinum, 278
Budweiser, 152, 278
Build-A-Bear Workshop, 425
Bulgari, 226
Burberry, 154, 224, 225
Burger King, 148, 152, 301–2, 449
Burt's Bees, 476
Burton, 218, 219
Butterball Talk Line, 193, 194
Butterball University, 194

C

Cacharel, 137
Cadbury, 32, 172, 228, 383, 451
Cadillac, 146, 149, 224
Cadillac CTS sedans, 224
Cadillac Escalade SUV, 224
Cadillac SRX crossover, 224
Cadillac XTS, 224
Caesars Casino, 195
Caesars Palace, 194
CafePress, 163
Calvin Klein, 153, 226
Cameron Hughes, 211
Campbell's Go! Soup, 118
Campbell Soup Company, 134, 220, 334, 378, 453
Cannes Film Festival, 232
Canon, 19, 153
Care Bear worksheets, 479
CareLinx, 197
Carita, 137
Carlson Wagonlit Travel, 370
Carnival Cruises, 185
Carnival Triumph, 185
Carrefour, 358, 444, 445, 458
Carrier, 220, 221
Cartier, 230
Casanova, 421
Casper, 178–179, 209
Caterpillar (CAT), 78–79, 82, 90, 91, 203, 248, 249, 333
Cayenne, 228
C-Class, Mercedes, 168, 169
Cemex, 85, 196
Centers for Disease Control and Prevention, 473
Centurion Lounges, 426
CeraVe, 137
Chanel, 210
Chapman Kelly, 91
Chase, 186, 395
Chase Sapphire, 138–9
Cheer, 383
Cheerios, 153
Cheesybite, 269
Chevron, 99
Chevron Phillips Chemical Company, 87
Chevy Corvette, 149
Chibuku, 451
Chick-fil-A, 228, 415
Chili's, 201
Chloe, 346
Chrysler, 278, 282, 283
Chrysler TV, 266
Chubb, 220
Cinderella, 27
Circle K, 358
Circuit City, 370
Cirque du Soleil, 199
Cisco Systems Inc., 335, 338, 399
Citi, 186, 217
Citibank, 99, 193, 395
Citigroup, 395
Citi Platinum Select AAdvantage Visa Signature card, 221–222
Clairol, 455
Clairol Mist Stick, 455
Clarisonic, 137
Classic Coke, 212
Clinique brand, 336
Clorox, 113, 129, 390–391
Clorox Green Works, 476
Cloud, 99
Club Cirque, 199
Coca-Cola, 23, 121, 152, 156, 171, 189, 212, 227, 251, 253, 256, 271, 294, 295, 337, 350, 378, 415, 429, 434, 449, 453, 455–458, 472–474, 481
Coca-Cola Freestyle, 429
Coca-Cola Dasani, 144
Coco Leche donuts, 454
Cognizant, 164
Coke. *See* Coca-Cola
Colgate, 113, 398
Colgate Junior, 479
Colgate-Palmolive, 129, 446, 479
College of Saint Benedict in Minnesota, 480
Colonial Sugar Refining Company, 252
Columbia, 222
Comcast, 191, 202
Comedy Central, 158
Commodore, 162
Community Action for Employees (CAFE) program, 475
CompUSA, 349
comscore, 5, 290
ConAgra, 376
Conservation International, 483
Consumer & Market Knowledge (CMK), 101
Continental Lite, 247
Contract Freighters, 249
Converse sneakers, 472
Cookie Jar, 184
Corian, 223
Costco, 211, 335, 358, 415
Courtyard, 225, 243
Cracker Jack cereal, 214
Crate and Barrel, 278
Crayola, 145, 228, 294
Crest, 167, 217, 383
Crest Whitestrips, 127, 226
Crisco, 363
Crocs, 169, 278, 295, 390
Cub Advisory Board, 425
Cubist Pharmaceuticals, 375
Cummins, 80
Cusqueña, 451
Cutler-Hammer, 86
CVS, 10, 356, 358

D

Daimler, 221, 381
Damier canvas, 235
Dannon, 225, 469
Danonino, 225
Daraprim, 257
Darth Vader, 273
Davy Crockett, 27
De Beers, 129, 161
Decléor, 137
Deere & Company, 203, 425, 448
Delhaize, 443
Dell, 17, 81, 87, 223, 399, 437, 471
Dell EMC, 81, 189
Del Monte, 108
Delphi, 80
Delta Airlines, 190
Deming Prize, 423
Department of Health and Human Services, 473
Department of Transportation, 473
Designer Shoe Warehouse, 358
Deutsche Telekom, 140
DeWalt, 228
Diageo, 19
Dick's Sporting Goods, 186, 210, 352, 380
DieHard auto batteries, 217
Diesel, 137

Diet Coke, 278
Digicel, 455–456
Digicel Foundation, 455
DiGiorno, 153
Dior, 233
Direct Line Insurance, 247
Discount Tire, 336, 388
Disney, 26–27, 186, 193, 215, 216, 228, 326, 336, 473
Disney Baby, 56, 57
DisneyBaby.com, 56
Disney Channel, 27, 375
Disney Club, 326
Disney Cuddly Bodysuits, 56
Disney Stores, 326
Disney Sunday Night Movie, The, 27
Disney World, 27
Dockers, 228
Dodge Ram, 266
Dogster, 10
Dolby noise-reduction technology, 222
Dolby sound systems, 192
Dolce & Gabbana, 346
Dollar General, 349, 358
Dollar Shave Club, 151, 254, 296
Dominator by Burton, 219
Domino's, 152, 153, 228, 376
Donald Duck, 216
DoorDash, 361
Dos Equis, 278
Doubletree by Hilton Hotels & Resorts, 186
Dove, 153, 157–158, 262, 263
Dow Corning, 220
Downy Single Rinse, 114
Downy Unstopables, 398
Doximity, 11
Dropbox, 217
Drybar, 197
Duchess of Windsor, 235
Duke, 235
Dunkin' Donuts, 30, 148, 193, 225, 359, 454
Dunnhumby, 427–428
DuPont, 79, 86, 110, 223, 375, 469, 474
Duracell, 278
Dyson, 164, 396–397

E

Eagle Snacks, 389
Eaton Corp, 86
eBay, 94, 123, 189, 250
Economic Times, 58, 254, 307
E. F. Hutton & Co., 394
El Al Airlines, 104
Electrolux, 168, 269, 387
Eli Lilly, 399
Elixir guitar strings, 398
Ellen Tracy, 32
Elmo TMX, 390
EMC (Dell EMC), 81, 189
Emirates Airlines, 210, 294
Emporio Armani, 226
Enterprise Rent-A-Car, 31
EpiPen, 257
ESPN, 99, 158, 374–375
Essie, 137
Essilor, 158
Estee Lauder, 120, 290, 336, 363, 456
Euro Disney theme park, 454
European open-air market, 422
European Quality Award, 423
Evian, 469
Evista, 404
Expedia, 198, 204, 431
Experience Centers, 232
Express Scripts, 43
Extra Strength Tylenol, 170

F

Facebook, 6, 10, 11, 14, 30, 108, 123, 124, 143, 155, 157, 190, 199, 232, 278, 295, 313, 416, 427, 432
FAGUO fashion brand, 475–476
Fairfield Inn, 243
Fair Trade foundation, 467
Family Dollar, 358
Farfetch, 232
Federal Trade Commission (FTC), 478
FedEx, 79, 99, 193
Fender Guitars, 380
Fendi, 233
Ferrari, 31, 242, 243
Ferrovial SA's Cintra, 188
Fiat, 224
Fiberglass, 217
Fifth & Pacific, 143
Fireman's Fund, 217
First Direct, 247
Fish and Wildlife Service, 471
Flawless, 199
Flickr, 217
Flight Options, 198
FlipKey, 393
Fly & Ride program, 427
Folgers, 389
Food and Drug Administration (FDA), 174
Food Network, 362
Forbes, 89, 98, 463
Ford Motor Co., 86, 153, 171, 180, 294, 379, 471
Ford X-Trainer, 154
Forever 21, 348
Forrester research, 430
Forrester study, 431
Fortune, 80, 89, 183
4G mobile network, 275
Four Seasons, 192
FourSquare, 143
42BELOW vodka, 217
FreshDirect, 361
Frigidaire, 387
Frito-Lay, 291, 334
Frito-Lay lemonade, 214
Frito-Lay Sun Chips, 173
Frontline, 195
Fruit of the Loom laundry detergent, 214
Fruit on the Bottom yogurt, 225
Frye, 222
FTD, 316
F.W. Woolworth, 240

G

Gain, 130, 383
Gallo Family Vineyards, 170
Gap, 169, 241, 369, 472, 473
Garnier, 137
Gartner, 5
Gartner Group, 111
Gatorade, 23, 208, 209, 377
GAZ Group, 449
GE. *See* General Electric
GEICO, 150–152, 217, 276
General Electric, 32, 220, 221, 445
General Mills, 134, 220, 221, 376, 410
General Motors, 146, 180, 224, 372, 379, 389, 424
Genius Bar, Apple, 186
Geoffrey Beene, 153
George Foreman grill, 317
Georgia Pacific, 471
Gerber, 229
GfK, 5
Gibson Guitars, 380
GI Joe, 167
Gillette, 130, 151, 196, 210, 254, 312, 350, 378, 445
Gillette Fusion ProShield, 398
Gilt Groupe, 232, 359–360
Ginsu Knives, 456
Giorgio Armani, 137, 226, 241
Giorgio Armani Privé, 226
Glacéau, 31
Glad, 364
GlaxoSmithKline, 388
GMAC Financial Services, 154
Godiva chocolate, 163
Gold Medal flour, 220
Goodrich Corporation, 220, 221
Goodwill Industries, 464
Goodyear, 219, 250, 336, 388
Goodyear's TVTrack program, 197
Google, 3, 6, 11, 30, 43, 49–50, 124, 155, 290, 348, 373, 379
Google Assistant, 178
Google Consumer Surveys, 108
Google Docs, 50
Google Home, 195
Google Sheets, 50
Google Slides, 50

GoPro, 31
GORE-TEX, 154, 222, 353, 398
Gothenburg Horse Show, 270
Green Mountain Coffee K-Cups, 148
Green Mountain Coffee Roasters, 475
Grey Goose, 152, 244, 292
Grocery Manufacturers of America, 337
Groupon, 240
GrubHub, 361
G Series Fit line, 209
G Series Pro line, 209
Gucci, 210, 230, 232, 346, 359, 410
Guess, 341
GuestCenter, 202
Guy Laroche, 137
Gymboree, 349

H

Häagen-Dazs, 168, 170, 456, 457
Haas Automation, 197
Haier, 16, 387, 457
Haiti, 455
Hallmark, 127–8, 213, 294, 378, 453
Hamburg, 221
Hamburger University, 196
Hamilton Sundstrand aerospace systems, 220
Hampton, 332
Hanes, 383
Harley-Davidson, 114, 151, 152, 163, 224, 327–328, 389, 427, 435
Harley Owners Group (H.O.G.), 426
Harrah, 194
Harry's, 196
Hartford, 217
HauteLook, 207
Harvard Business Review, 385
Harvard Business School, 13, 292, 440
HBO, 153
Heavenly Bed, 222, 223
Hefty, 364
Heineken, 289, 454, 456
Heinz, 10, 220, 388
Helena Rubinstein, 137
Hennessy, 235
Herbalife, 309–310
Herman Miller, 164
Hermès, 210, 230, 454
Hershey Kisses candy, 225
Hershey's, 145, 294, 377
Hertz, 152, 386, 449
Hewlett-Packard, 20, 79, 85, 87, 103, 153, 168, 220, 223, 282, 283, 333, 336
hhgregg, 370
Highlander, 180
Hillshire, 383
Hilton Hotels, 186
Hilton International Co., 186
Hitachi, 221, 449
H&M, 241, 347, 348, 368, 369
Hog Tales, 427
Hole in the Wall Gang camps, 468
Holland Binkley Company, 89
HomeAway, 393
Home Depot, The, 197, 294, 348, 354, 358, 422, 423
Honda, 180, 220, 221, 225, 379, 435, 454
Honda Acura, 170
Honda CR-V, 273
Honda Element, 133
Honest Fizz, 415
Honest Tea, 415
Hormel Compleats microwave meals, 225
Hotels.com, 393, 431
Hot Topic, 349
House 99, 137
HP. *See* Hewlett-Packard
H&R Block, 186, 464
HSBC, 50, 247, 460
HSN, 361
HTC, 282, 283
HTC Evo 3D, 479
Hudson Institute, 111
Hudson's Bay, 359
Hulu, 189, 239
Hummer, 389
Huy Fong Foods, 379
Hyatt Regency Hotels, 150
Hyundai, 175, 294, 423, 424, 442, 443

I

Iams, 150
IBM, 13, 20, 79, 85, 87, 97, 103, 196, 222, 306, 312, 333, 335
I Can't Believe It's Not Butter, 278
IDEO, 115
IKEA, 3, 30, 197, 405, 424, 460–461
iMac, 177
InBev, Anheuser-Busch, 451
Indianapolis Zoo, 188
ING, 247
ING Direct, 247
Initiative for Responsible Mining Assurance (IRMA), 485
Instacart, 361
Instagram, 10, 143, 217, 232, 295, 427
Institute for the Future, 111
Institute for the Study of Business Markets (ISBM), 80
Institute for Supply Management (ISM), 80
Intel, 79, 168, 223, 254, 278, 338, 383
International Federation of Match Poker, 144
Intuit, 189
iPad, 177, 228, 420, 428
iPad Air, 178
iPad mini, 178
iPhone, 162, 166, 177, 178, 228, 240, 420
iPod, 177, 178, 404
Ipsos, 5
IRI, 101
iSnack 2.0, 269
iSnack jars, 269
iTunes, 177, 228

J

Janie and Jack, 349
Jason Wu, 349
JCPenney, 347, 349, 355–357, 359
J.Crew, 210
J.D. Power, 5, 103, 183, 290, 424, 442
Jeffrey Boutique, 207
Jell-O, 217
JetBlue Airways, 246
Jet.com, 361
Jianlibao, 455
Jif, 363
Jiffy-Lube, 203, 332
Jim Beam, 154
J.M. Smucker Company, 116
Joe Boxer, 349
John Deere, 104, 425, 447, 448
Johnson & Johnson, 32, 145, 228, 229, 292, 375
John Wanamaker, 240
Jones soda, 10
Jose Cuervo, 231
Jour, 227
Journal of Marketing, 201
JPMorgan Chase, 204, 228, 235
Juicy Couture, 32, 352
JW Marriott, 243

K

Kantar Group, 101
Kate Spade, 32, 143, 144
Kayak.com, 198, 259, 395
Keebler, 217
Kellogg, 145, 214, 383, 453
Kellogg School of Management, 276, 436
Kellogg's Corn Flakes, 220
Kellogg's Raisin Bran, 220
Kellogg's Rice Krispies, 220

Kenmore, 197
Kenworth, 249
Kérastase, 137
Keurig, 173, 467
Kevlar, 223
KeyBank, 204
KFC, 222, 344, 445–446, 471
Kia, 175, 294, 422
Kidde, 220, 221
Kiehl, 137, 356
Kimberly-Clark, 107
Kimpton, 134
Kinaxis, 91
King Arthur Flour, 229
KitchenAid Architect kitchen appliances, 164
Kitty Litter, 217
Kiwi, 171
Kiwi Express Shine, 172
Kleenex, 217, 325, 388
KLM's Buzz, 247
Kmart, 347, 349, 375
Kodak, 162, 250
Kohler, 164, 294
Kohl's, 347, 349, 359, 363
Komatsu, 90, 114
Kraft, 32, 134, 145, 269, 383, 451, 452, 454
Krating Daeng, 279
Kroger, 347, 348, 358, 362, 415

L

Lacoste, 222
Lancôme, 137
LandCruiser, 180
Lands' End, 361
La Roche-Posay, 137
Las Vegas Convention & Visitors Authority, The, 4
Laundry, 32
Lauren boutiques, 226
La-Z-Boy, 154
Lean Cuisine, 217
LeapFrog, 297
Led Zeppelin's music, 224
LEGO, 116–117, 291–92
Lehman Brothers, Kuhn Loeb Inc., 394
Lenovo, 16, 221, 223
Levi Strauss, 219, 228, 474–475
LexisNexis, 20
Lexus, 181, 423
LG, 197, 387
Lidl, 246, 358, 363
Light & Fit, 225
Limited Brand's Tween Brands, 349
Limited, The, 357
Lincoln, 89–90, 171
Linens n' Things, 389
LinkedIn, 10, 313
Lion King, The, 27
Lipitor cholesterol medication, 210
Lipton Iced Tea, 220
Lipton Pure Leaf Iced Tea, 220
Little Mermaid, The, 27
Liz Claiborne, 32
Liz Lange, 354
L.L.Bean, 222, 322–23, 361
Loblaws, 362
Lord & Taylor, 359
L'Oréal, 136–137, 410
Los Merengues, 210
Louis Vuitton, 210, 230, 233, 235, 359, 454
Louis Vuitton Cup, 236
Louis Vuitton LV signature monogram, 235, 236
Love Bug, The, 27
Love Your Cereal social media program, 214
Lowe's, 423
LSI Logic Corporation, 114
Lucky Brand Jeans, 32
Lufthansa, 449
Lugnet (LEGO), 426
Lumber Liquidators, 354
Luvs, 383
Luxottica, 158, 472
LVMH, 454
Lyft, 189

M

Mac, 228
Macaroni Grill, 390
Macy's, 46, 271, 339, 341, 355, 357, 358
Maggi, 469
Magic, 137
Maison Margiela, 137
Maker's Mark brands, 154
Makino, 91
Malcolm Baldrige National Quality Award, 423
Mandarin Oriental Hotel Group, 462–463
Mango, 347
Marimekko, 164
Marks & Spencer, 356, 361
Marlboro, 150
Marquis Jets, 198
Marriott, 13, 193, 204, 225, 243
Marriott Marquis, 243
Maruti-Suzuki Alto, 470
Mary Kay, 305, 308
Mary Poppins, 27
MasterCard, 99
Master Charge, 394
Matrix, 137
Matsushita, 379, 445
Maxim, 110
Maxwell House, 32
Maybelline New York, 137, 153
MBNA, 395
McDonald's, 7, 20, 45, 46, 148, 152, 188, 193, 196, 215, 233, 275, 290, 330, 332, 338, 359, 377, 415, 449, 453, 468
McKinsey & Company, 117, 153
Mederma, 143
Medline Industries, 83
Meow Mix, 297
Mercedes-Benz, 162–163, 168–170, 209, 221, 278, 295, 330, 381, 422
Merck, 210, 375, 469, 471
Mermaid Club, 425
Merrill Lynch, 186, 247, 308
MetLife, 99, 186, 217
Metro, 458
Mexx, 32
Michelin, 194, 217
Mickey Mouse, 216
Microsoft, 30, 50, 99, 103, 123, 150, 168, 177, 370, 373, 377, 383, 399, 407, 437, 454, 472
Microsoft Office, 50, 150
Microsoft Xbox Ambassadors, 426
Midas Muffler, 203
Miele, 197
Milka, 222
Miller Lite beer, 147
Milwaukee, 427
MINI Cooper, 155, 171, 270
Minolta, 114
MinuteClinic, 198
Missoni designs, 349
Mitsukoshi, 357
Mizani, 137
ML Direct, 247
M&M, 10, 163, 218
M&M's World, 295
Moët et Chandon, 235
Mondelēz International, 222, 357, 383
Monsanto, 454
Monster Energy drink, 227
Montblanc, 231, 472
Montgomery Ward, 349
Mop & Glo, 217
Morton Salt, 213
Most Interesting Man in the World ad campaign, 278
Moterus, 10
Moth, The, 154
Motorola, 222
Mountain Dew, 146, 224
Movado, 197
Mr. Clean, 218
Mr. Peanut, 218
MTV, 158
MUJI, 236, 237

Mulan, 27
My Little Pony, 167
MySpace, 6
My Starbucks Idea, 426

N

Nabisco, 222
NASCAR, 280
Nathan's, 359
National Disability Institute, 464
Nature Valley, 220
NBC Today, 273
NEC's (Japan), 166
Neiman Marcus, 349, 356, 359
NESCAFÉ, 148
Nespresso, 173
Nestlé SA, 23, 229, 469
Net-a-Porter, 232, 346–347
Netflix, 6, 7, 11, 43, 212, 238, 239, 326, 327, 377, 439
NetJets, 198
Net Promoter Score, 437
Netscape, 379
New Coke, 211, 212
Newman's Own, 468
New York Times, 478
Nextel, 204
NeXT Software, 177
NFL, 276, 280
Nickelodeon magazines, 479
Nielsen Company, 5, 101, 290, 293
Niely, 137
Nike, 12, 25–26, 134, 145, 209, 215, 216, 222, 229, 256, 275, 276, 278, 455
Nike Golf, 26
NikeiD, 163
NikeiD Studios, 163
Nike+, 26
Nikon, 153, 410
Nintendo, 4
Nippon Steel, 19
Nissan, 180, 379
Nissan's Infiniti, 170
NIVEA Wrinkle Control Crème, 146
Nokia, 104, 161, 162, 455, 456
Nordstrom, 206, 207, 210, 339, 348, 355
Nordstromrack.com, 207
Nordy Club, 207
Nortel, 250
Northern Commercial Company, 207
North Face, The, 222
Nostrum Pharmaceuticals, 257
Nuit, 227
Nuprin, 389
Nyx Professional Makeup, 137

O

Oakley, 158
Ocean Spray, 272, 273
Ogilvy & Mather, 263
Olay, 360
Old El Paso, 220
Old McDonald, 150
Old Navy, 278
Oldsmobile, 389
Old Spice, 224, 276
Omega, 289
OpenTable, 202, 203, 259, 395
Oracle, 87, 96, 168, 193, 196
Oral-B, 116
Orbit, 378
Orbitz, 251
Oreo, 32, 222, 383, 398, 452
Orville Redenbacher popcorn, 103
Osborne, 379
Oscars, 285
Otis, 220
Oxo, 164
Oxxo, 358

P

Pabst Blue Ribbon, 242
Pabst Brewing Company, 224
PACCAR Inc., 249
PacSun, 341
Palm Pilot, 149
Paloma Picasso, 137
Pampers, 167, 292, 357, 360, 383
Panasonic Toughbook, 216
Panera Bread, 184
Patagonia, 8, 15, 476–477
Patrón, 230, 231
PayPal, 416
PepsiCo, 17, 99, 134, 144, 150, 151, 173, 177, 209, 220, 278, 409, 434, 457, 481
Pepsi-Cola, 212
Pepto-Bismol, 378
Perdue chickens, 161
Perrier, 228
Perry Ellis, 153
Petco, 104, 358
Petco.com, 144
Peterbilt trucks, 249
Peter Pan, 27, 218
Pets.com, 409
PetSmart, 358
Petsmart.com, 144
Pfizer, 250
P&G. *See* Procter & Gamble
P&G's Charmin Basic, 169
P&G e-store, 360
Philips, 154, 410, 437, 453
Phillip Lim, 349
Pillsbury Doughboy, 218
Pinocchio, 27
Pinterest, 143, 217
Pizza Hut, 222, 479
Pizza Inn, 336
Pokémon, 390
POM Wonderful, 478
Pontiac, 389
Popeyes, 344
Popov vodka, 456
Porsche, 228, 232
Porsche 911, 162, 228
Porsche Rennlist, 426
Porsche Sport Driving Schools, 232
Postmates, 361
Pottery Barn Kids, 163
PowerBar, 144
Power Pro Dustbuster Plus, 170
PPG Industries, 80
Prada, 230, 346
Pratt & Whitney, 20, 220, 221
Premium, 220
Priceline, 259, 278
Pringles, 167, 275, 383
Private Label Manufacturers' Association, 362
Procter & Gamble, 19, 101, 107, 113, 114, 127, 129, 130, 134, 161, 166, 167, 174, 224, 312, 318, 334, 336, 338, 340, 357, 360, 363, 382, 383, 389, 398, 406, 407, 434, 447, 453, 465, 469–471
PRODUCT(RED), 471, 472
Progressive Insurance, 320
Progresso, 220, 225
Pro Staff Classic, 219
Prudential, 99, 312
Publix, 182, 183, 254
Puffs, 217, 388
Pureology, 137
Purina Dog Chow, 170
Purina Dog Food, 170
Purina ONE, 170
PwC, 97

Q

QSR magazine, 188
Quaker Oats, 209, 214, 454
Qualcomm, 168, 383
Qualtrics, 98–99, 108
Quick Care, 198
QVC, 361

R

RadioShack, 349, 370
Ralph Lauren, 137, 158, 226
Ralston Foods, 376
Ray-Ban, 158

Raytheon, 221
Real Madrid, 210, 211
Reckitt Benckiser, 6
Redbox, 326
Red Bull, 146, 171, 279, 280, 295
Red Bull Media House, 280
Reddit, 197, 416
RediClinic, 198
Redken, 137
Red Lobster, 276
REI, 192, 380
Renaissance, 243
Renault Nissan, 180
Responsible Company, 476
Revlon, 269, 336
Reynolds, 379
Rhône-Poulenc S.A., 375
Rio Tinto, 82
Ritchie Bros auctioneers, 85
Rite-Aid, 104
Rituxan, 150
Ritz-Carlton, 192, 205, 206
Ritz-Carlton Investing Company, 205
Ritz-Carlton Mystique, 206
Ritz-Carlton Residences, 206
RJR Nabisco, 212
Road Runner Sports, 197
Roche, 7
Rockport, 222
Roger & Gallet, 137
Roku, 31
Rolex, 376
Rolls-Royce, 37, 88, 151, 171
Rolls-Royce PLC, 195
Ronald McDonald, 218
Ronald McDonald Care Mobiles, 468
Ronald McDonald Family Rooms, 468
Ronald McDonald House Charities, 468
Ronald McDonald Houses, 468
Royal Bank of Scotland, 247
Royal Caribbean, 99, 473
Royal Doulton, 164
Royal Oak, 155
Royal Philips, 154
R.R. Donnelley & Sons, 5

S

SABMiller, 162, 451
Safe-Shell, 480
Safeway, 211, 349, 358
Sainsbury's, 361
Saks Fifth Avenue, 359
Salesforce.com, 43, 96–97, 114, 189, 464
Salon Selectives, 389
Sam's Club, 211, 358
Samsung, 11, 162, 165, 232, 246, 275, 338, 370, 381, 383, 387, 471
Sanoflore, 137
SAP, 84, 96, 99, 168, 196, 250
SAP Community Network, 426
SapientNitro, 281
Sara Lee, 313, 383
SAS, 88–89, 247, 449
Saucony, 222
Schering-Plough, 375
SC Johnson Smart Twist Cleaning System, 172, 453
S-class, Mercedes, 221
Scotchgard, 222
Scotch Tape, 217
Scotiabank, 186
Sealy, 178
Sears, 130, 336, 349, 355, 375, 388
Seat, 167
Seed Phytonutrients, 137
Segway Human Transporter, 379
Seiyu, 236
SendGrid, 190
Sephora, 357
Sephora Beauty Talk, 426
Serta, 178
7-Eleven, 332, 358, 359, 449
Seventh Generation, 476
Share Your Breakfast campaign, 214
Shell logo, 217
Shell Oil, 87, 330
Shutterfly, 388
Shu Uemura, 137
Siebel Systems, 96
Siemens, 79
Sierra Mist, 150, 151
Sigg Switzerland, 480
Sigrid Olsen, 32
Sikorsky helicopters, 220
Silly Bandz, 297
Simmons, 178
Singapore Airlines (SIA), 153, 192, 193, 210, 449
Siri, 195
Skinceuticals, 137
Škoda, 167, 168, 449, 451
Škoda Octavia, 449
Škoda Yeti, 449
Skyfall, 289
Skype, 313
Smartwater, 156
Smith & Hawken, 468
Smucker's premium ketchup, 214
SnackWell's products, 216
Snapchat, 10
Snapple, 23, 415
Snow White and the Seven Dwarfs, 27
Société Bic, 227
SodaStream, 295, 480
Solo Cup, 10
SoLoMo (Social Local Mobile)., 479
Sonic Corp., 293
Sony, 153, 189, 209, 220, 227, 289, 294, 379, 382
SoulCycle, 419
Southwest Airlines, 30–31, 99, 246
Spike, 158
Spotify, 143
Sprint, 204
Sprint Nextel, 204
Sprite, 275
Sriracha, 379
Stag umbrellas, 250
Stanford University, 49
Staples, 104, 357, 358, 431
Starbucks, 23, 36, 37, 148, 155, 233, 234, 244, 294, 295, 359, 410, 451, 472, 482–483
Starbucks Reserve Roastery, 482
Stella McCartney, 346
STIHL, 331
Stitch Fix, 438
Stonyfield Farm, 294, 465, 466, 476
Straight from the Bog ad campaign, 272, 273
Strattera, 404
StubHub, 411
Subway, 332, 415, 449
Sub-Zero, 230, 387
Sun Chips, 173
Sunny Delight, 363
Sunsilk, 125
SunTrust, 186
Super Bowl, 273, 276
Supercuts, 332
SuperValu, 349
Surfer magazine, 219
Surfing magazine, 219
SurveyGizmo, 108
SurveyMonkey, 108
Survey Research Center of the University of Michigan, 111
Susan G. Komen for the Cure Foundation, 471
Swift & Company, 220, 454

T

Taco Bell, 152, 188, 222, 432
Taj Hotels, 205
Takashimaya, 357
Taligent, 222
Tang, 453
Taobao.com, 94
Target, 10, 11, 134, 198, 298, 348, 361
Tata Group, 470
Tata Nano, 469, 470
Tata Steel, 161, 400

TD Ameritrade, 278
Teflon, 223
Telepizza, 376
Tempur-Pedic, 178
Tesco, 348, 361, 427, 444
Tesla, 160, 161, 164, 210
Theory, 359
3M Company, 210, 432
Thomas Cook, 431
Thompson Water Seal, 275
Thomson Corporation, 103
Ticketmaster, 198
Tide, 167, 217, 228, 360, 383
Tide Basic, 130, 169
Tide Pods, 398
Tiffany & Co., 161, 171, 172, 240, 349, 454, 485–486
Timberland, 8, 222, 294, 477–478
Timisoreana, 451
Timken, 135
TiVo, 405
TJ Maxx, 358
Tmall.com, 94
T-Mobile, 140, 141, 254
Today Show, The, 390
Tom Ford, 289
TOMS, 472–473
Tom's of Maine, 294, 476
Tonga, 455
Topshop, 347, 348
Torrid, 349
Toshiba, 449
TotalCare and CorporateCare programs, 195
Touchstone films, 228
Tovala, 209
TownePlace Suites, 243
Toyota, 4, 99, 180–181, 213, 221, 225, 228, 338, 355, 406, 442
Toyota Camry, 180, 181, 221, 225, 454
Toyota Corolla, 180, 181
Toyota Lexus, 170, 180, 181
Toyota Prius, 4, 9, 180, 181
Toyota Rav4, 180
Toyota Scion, 180
Toyota Tundra, 181, 294
Toy Story, 27
Trader Joe's, 351
Transformers, 167
Travelocity, 198, 393
TRESemmé, 447
TripAdvisor, 10, 104, 190, 395, 430–431
Trix, 221
Tropicana, 161, 173, 174
Tropicana Casino, 195
Trunk Club, 207
TruthinRx campaign, 258
Tumblr, 143, 217
Tupperware, 305, 308, 325
TurboTax, 437
Turing Pharmaceuticals, 257
24/7 LOAD service program, 196
Twilio, 189, 190
Twitter, 5, 10, 11, 14, 108, 124, 143, 155, 157, 189, 190, 232, 313, 416, 427
Tylenol, 152, 229
Tyvek, 223

U

U2, 210
Uber, 7, 43, 123, 189, 241, 260, 261, 377, 416
UberCab, 260
UberEats, 261, 361
Uber Elevate, 261
UberPOOL, 260, 261
uberX, 260, 261
UBS, 395
Ultra Dry Pampers, 170
Under Armour, 278, 381
Unilever, 20, 32, 41, 107, 157–158, 220, 262, 263, 338, 445, 447
Uniqlo, 348, 368–369
Uniqlo University, 369
United Airlines, 422, 449
United's Ted, 247
United Technology Corporation (UTC), 220–221
United Way, 473
Universal Studios Hollywood, 235
University of California, 480
University of Florida, 208
University of Maryland, 381
University of Michigan, 424
UPS, 155, 185
Urban Decay, 137
Urban Outfitters, 350
USAA, 193, 395
US Bank, 186
U.S. Census Bureau, 193
U.S. Environmental Protection Agency, 473
U.S. Marine Corps, 155
U.S. Postal Service (USPS), 193
UTC Aerospace Systems, 220
UTC Building & Industrial Systems, 220

V

VAIO, 227
Valentino, 221, 346
Venus Razor, 130
Verizon, 140, 141, 254
Vibram, 222, 407
Vichy, 137
Victoria's Secret, 244, 352, 357–358
Vigoro, 220
Viking, 164, 244, 387
Viktor&Rolf, 137
Vimeo, 14
Virgin, 313
Visa, 147, 148, 278, 377
Vodafone, 450, 455
Volkswagen, 167, 168, 180, 224, 449
Volvo, 134, 142, 152, 270
Volvo Ocean Race, 270
VRBO, 393
VW, 273, 275

W

Wagner Custom Skis, 120
Walgreens, 358, 364, 471
Walkman, 382
Wall Street, 212
Wall Street Journal, The, 89
Walmart, 19, 46, 85, 100, 104, 193, 198, 254, 298, 318, 334, 336, 337, 341, 347–349, 355, 357, 358, 360–361, 364, 381, 388, 415, 422, 431, 444, 464, 469
Walt Disney Company, The, 374
Walt Disney World's Magic Kingdom, 4
Warby Parker, 152, 158–159, 209, 377
Waterford, 164
Wayfair, 241
Webex, 313
WeChat, 232, 416, 427
Wedgwood, 164
Wegmans, 19, 349
Weight Watchers, 228, 278
Welch's, 145
Wells Fargo, 134, 144
Wendy's, 152
Westat, 101
Westin Hotels, 222, 223
WhatsApp, 416
Wheaties, 10, 220
Whirlpool, 130, 164
Whole Foods, 298, 347–349, 431
Wikipedia, 10
William Wrigley Jr. Company, 324
Windows, 407
W. L. Gore, 398
Wolverine, 222
Working Assets, 468
World Health Organization, 257
World Wildlife Fund, 472, 473
Wrangler, 278
W.R. Case & Sons, 380
WWF, 473
W.W. Grainger, 78, 85, 316, 334
Wyndham, 430

X

Xerox, 204, 217, 377
Xiameter, 220
Xsens, 84

Y

Yahoo!, 6, 49, 379, 431
Yelp, 131, 189, 190
Yoox Net-a-Porter, 232
Yoplait, 19, 220, 221
YouTube, 10, 124, 143, 155, 278, 281, 292, 295, 427, 432
Yuesai, 137
Yves Saint Laurent Beauté, 137

Z

Zales, 349
Zanussi, 387
Zappos, 50–51, 151, 191, 192, 194, 347
Zara, 343, 347, 348, 368
Zazzle, 163
Zetsche, Dieter, 221
Zipcar, 386
Ziploc, 364
Zippo, 380

Índice de materias

A

abandono de clientes, 424
acceso a recursos escasos, 122
acciones posteriores a la compra, 71
actitudes, 68
actividades de servicio público, 298;
activismo de marca, 474
adaptación de la comunicación, 457–58
adaptación,
  como estrategia global de producto, 453
  comunicación, 457–58
  elemento de marca, 455
administración de la relación con el cliente, 427, 425
  definido, 427
  empoderamiento del cliente, 430
  permiso de marketing, 429
  quejas de clientes, 431–33
adquisición de clientes
  embudo, 419
  fases, 419–20
  gestión eficaz, 420
adquisición, cliente. *Ver* adquisición de clientes
África, 446
agencias de viajes *online*, 197, 198
agentes de exportación con sede en el país, 448
agentes, 323
  en el extranjero, 443
alcance de los medios, 273–74
Alemania, mercados en desarrollo, 448
alianzas de compra, 85
almacén de zapatos de diseñador, 425
almacenamiento, 339
ámbitos del marketing
  bienes, 4
  eventos, 4
  experiencias, 4
  ideas, 5
  información, 5
  lugares, 4
  organizaciones, 4
  personas, 4
  propiedades, 4
  servicios, 4
análisis conjunto, 407
análisis de rentabilidad del cliente, 433–34
análisis de sitios web, 113
análisis de tiempos y funciones, 313.
análisis post-venta, 112
asiático-americanos, 131
asignación de recursos, 32–33
asociaciones de canal
  canales de marketing convencional, 333
  sistemas de marketing horizontal, 334
  sistemas de marketing verticales, 333–34
asociaciones de imagen corporativa, 220
asociaciones de marca, 64
asociaciones de palabras, 105
atención selectiva, 62
atmósfera de la tienda
  comercio electrónico, 353
  experiencia del cliente, 352
atractivo del objetivo
  valor estratégico, 123
  valor monetario, 123
atributos de la oferta, 141, 142, 153
auditoría de control, 47
auditoría de estrategia, 46
auditoría de implementación, 47
auditoría de marca, 214–15
auditoría de marketing imparcial, 46
auditoría de objetivos, 46
auditoría integral de marketing, 46
auditoría periódica de marketing, 46
auditoría sistemática de marketing, 46
auditoría táctica, 46
autenticidad de marca, 145
autoservicio, 351–52
aviación privada, 197

B

baby boomers, 129, 133
base de la pirámide, 469
beneficio a corto plazo, 244
beneficio total del cliente, 142
bien tangible puro, 184;
bienes y servicios menores, 184;
bienes y servicios tangibles, 184
big Mattress, 179
blogs, 292
  y blogging, influencia de, 431
boca en boca, 295–96, 430
  crear rumor, 431
  en línea, 431
  minoristas de tiendas físicas, 431
  vendedores, 431
branding
  de lujo. Ver branding de lujo
  dinámica, 222–28.
  diseño. *Consulte* diseñar la marca
  el poder del, 213–15
  empresas, 211–12
  equidad, 212–13
  esencia de, 209–10
  gestión estratégica de marca, 209
  gestionando la crisis de la marca, 228–30
  jerarquía, 219–24
  marca fuerte, 208
  papel de las marcas, 210–11
Brasil como mercado en desarrollo, 448;
búsqueda activa de información, 66
búsqueda de beneficios, 184
búsqueda de proveedores
  contratación electrónica, 85
  mercados electrónicos, 85

C

cajeros automáticos, 202
calendario y asignación, medios, 274
calidad de la audiencia, 272
calidad de la conformidad, 422
calidad del producto, 422–24
calidad del servicio, 193–94, 422–24
  control, 202
  empatía, 202
  expectativas del cliente, 200–1
  fiabilidad, 201
  modelo, 201
  tangibles, 202
calidad editorial, 272
calidad, 422
  liderazgo, 244
  productos y servicios, 422–25
calificación, venta personal, 306
cambios de precio
  cambios de precios de la competencia, 253–54
  inflación de costos, 253
  precios anticipados, 253
  recortes de precios, 253
campaña de comunicación
  compañía, 265–66
  entorno, 265
  presupuesto, 267–68
  puntos de referencia, 267
Canadá como gran mercado de exportación de Estados Unidos, 446
canal de doble nivel, 325
canal de nivel cero, 325
canal de un solo nivel, 325
canales de distribución, 323, 410, 458

distribución multicanal, 326–29
estrategia global, 445, 458–59
funciones, 324–25
niveles de canal, 325–26
canales de flujo inverso, 325
canales de marketing convencional, 333
canales, marketing directo
correo directo, 315–16
infomerciales, 317
marketing por catálogo, 316
telemarketing, 316–17
capital de relación con el cliente, 420
capitán de canal, 333
características del consumidor
factores culturales, 54–55
factores personales. *Ver* características personales
factores sociales, 55–56
características personales, 134
autoconcepto, 57
ciclo de vida familiar, 56
ciclo vital psicológico, 56
estilo de vida, 58
personalidad, 57
sistema de valores, 57–58
transiciones/eventos críticos de la vida, 56
cartera diversificada, 32
Casper (empresa estadounidense de comercio electrónico), 178–79
centro de compras, 82
centros de llamadas de la empresa
desarrollo del, 204
CEO, marketing y, 465
chase experiences, 138
chase Sapphire, 138
chatter, 97
China, 445
como mercado en desarrollo, 448
empresas conjuntas en, 449
ciclo de pedido a pago, 339
ciclo de vida del producto
aceptación rápida en el mercado, 384
características, objetivos, y estrategias, 385
concepto, 384
etapa de crecimiento, 386
etapa de declive, 388–89
etapa de introducción, 386
etapa de madurez, 386–88
madurez, 385
modas, 390
patrones comunes del ciclo de vida del producto, 390
tendencias, 390
cierre, proceso de venta, 307
cliente rentable, 433, 435
clientes de alto valor, 194–95
clientes misteriosos, 424
clientes objetivo, 34, 402
clientes, 184
clínicas de salud minoristas, 198
clonación de clientes, 132
codificación de memoria, 64
cohorte, 129
colaboración colectiva, 406
colaboradores, 34, 402
colocación de productos, 289
comercialización al por menor
ambiente de la tienda, 352–53
competidores y competencia, 347
comunicaciones, 356–57
consolidación minorista, 347
crecimiento de la omnicanalidad, 348
crecimiento de la venta minorista móvil, 348
formas y combinaciones, 347
incentivos, 356–57
minoristas del mercado medio, 349
servicios, 351
surtido de productos y adquisiciones, 350–51
tecnología, 348
venta al por menor rápida, 348
comercialización, 410
despliegue selectivo del mercado, 411
expansión del mercado, 411–12
comerciantes de exportación nacional, 448
comerciantes, 323
comercio electrónico, 124
compañía de subastas, Pure Play, 85
compañías farmacéuticas, 150
compatibilidad de objetivos, 122
competencia básica, 122
competencia, 34
comportamiento del consumidor
características. *Ver* Características del consumidor
psicología. *Ver* Psicología del consumidor
compra de sistemas, 87
compra directa, 81
compra organizacional, 79
compra, 265
compradores concentrados geográficamente, 81
compras profesionales, 80
compuesto de fuerza de ventas
desarrollo, 111
opinión experta, 112
opiniones, 111–12
computadoras Apple, 163, 177–78
comunicación comercial, 478.
desarrollo, programa de comunicación, 265
enfoque creativo, 275–77
establecer objetivos de, 265–68
marca, 264
medidas, eficacia de la comunicación, 277–78
medios de comunicación, 269–74
mensaje de elaboración, 269
patrimonio de los clientes, 264
proceso, 264–65
público objetivo, 268–69
respaldos de celebridades, 278
significado, 264
comunicación competitiva, 268
comunicación de marketing
ética, 478–79
comunicación en línea y redes sociales, 271
comunicación en línea, 124
manejo del tráfico en línea, 290
sitio web de la empresa, 290
comunicación móvil, 271,293
comunicación, 37, 38
comunicaciones
marketing de compradores, 357
minoristas, 356
comunicaciones de la empresa
creación de consciencia, 265–66
dos ofertas, 266
generación de preferencias, 266
incitar a la acción, 266
objetivos, 265
comunicaciones de marketing integrado, 272, 284
boca a boca, 295–96
criterios, 284–85
distintos niveles, 284
gestión, 284–85
principios clave, 284–85
comunidades de bajos ingresos, 469–70
comunidades de marca, 426–27
comunidades de práctica, 399;
comunidades en línea y foros, 291–92
concepto de producto, 402
confiabilidad empresarial, 92.
confiabilidad, corporativo, 92
conflicto canal vertical, 336
conflicto de canales
causas de, 336
definición, 335
manejo de, 337
tipos de, 336
conflicto del canal horizontal, 336
conflicto multicanal, 336
conjunto de consideraciones, 69
conocimiento, 265
conocimiento, 265

de las comunicaciones de la empresa, 265–66
conjunto de, 66
conocimientos de marketing, 99–100
conservadores (mayoría tardía), 413
construcción de marcas, 155
construcción de preferencias, 266
consultoría de clientes, 196–97
consumidores estadounidenses, mercado medio, 130
consumidores psicológicamente jóvenes, 133
contactos en línea, 108
contenedorización, 340
contexto económico, 34
contexto físico, 34
contexto normativo, 34
contexto sociocultural, 34
contexto tecnológico, 34
contexto, 34
contratación de sistemas, 87
contratistas principales, 87
contratistas tercerizados, 87
contrato de fabricación, 449
control, 40
convicción, 265
cooperación de canal, 335;
coproducción de clientes, 190–91
correo y correo electrónico, 109
costeo basado en actividades, 433
costo total del cliente, 142
costos de clientes objetivo, 123
costos fijos, 245
costos promedio, 245
costos totales, 245
costos variables, 245
creando nuevo mercado
identificar nichos de mercado,379–80
ventaja del pionero, 378–79
crecimiento
competidores globales, 373
líder del mercado a largo plazo, 372
credibilidad corporativa, 92
credibilidad, corporativa, 92
creencia, 68
CRM bajo demanda, 97
cruceros Carnival, 185
cuestionario por correo, 109
cuestionarios, 105, 106, 109
cuestiones éticas
marketing directo, 473
responsabilidad social corporativa, 478–79
cultura
estandarización de productos, 453
expansión mundial y, 444
cultura corporativa, 30–31
cuota de mercado, 267

D

datos primarios, 103, 105
datos secundarios, 103
decisión de macroprogramación, 274
decisión de microprogramación, 274.
decisiones de gestión de canales
establecer objetivos de canal, 329–30
evaluar a los miembros del canal, 335
motivar a los miembros del canal, 333–34
seleccionar miembros del canal, 330–32
decisiones de logística de marketing
almacenamiento, 339
inventario, 339–40
procesamiento de pedidos, 339
transporte, 340–41
decisiones de marketing global
a cuántos mercados entrar, 445–46
adquisición, 450, 451
cómo entrar en los mercados,448–52
empresas conjuntas, 449–50
evaluación de mercados potenciales, 446–48
ingreso a los mercados globales, 455
inversión directa, 450–52
mercados en desarrollo, 448
programa de marketing, 452–59.
Ver también Programa de marketing global
declaración de posicionamiento, 152–53
defender la posición en el mercado
defensa contra la contracción, 383
defensa contraofensiva,383
defensa de flanco, 383
defensa de posición, 382
defensa de reposicionamiento, 383
defensa preventiva, 383
innovación continua, 381
marketing receptivo, 382
defensa contraofensiva, 383;
defensa de contracción, 383
defensa de flanco, 383
defensa preventiva, 383;
demanda
análisis, precios de la competencia, 246–47
cliente, 87
derivada, 80
elástica, 244, 245
elasticidad de precios de, 244
estimación de costos, 245–46
fluctuante, 81
inelástica, 80–81, 244, 245
nivel de indiferencia de precios, 245
nivel diferente de, 244
precio final, 251
previsiones, 409
selección del método de fijación de precios,247–51
demanda baja, 188
demanda de la empresa, 110
demanda de mercado
medición de la demanda,110–11
previsión, 111–12
demanda derivada, 80
demanda fluctuante, 81
demanda inelástica, 80–81
demandas del cliente, 87
demostración, venta personal, 306
departamento de investigación de mercados, 101
departamento/división de exportación nacional, 448
departamentos de abastecimiento estratégico, 82
departamentos de marketing
función del director ejecutivo y director de marketing, 20–21
organización de mercado, 19–20
organización de producto/marca, 18–19
organización funcional, 18
organización geográfica, 18
organización matricial, 20
departamentos de productos nuevos, 399
desafiadores del mercado
ataque de cerco, 391
ataque frontal, 391
ataque guerrillero, 391
evasión, 391
desarrollo de conceptos,406–407
desarrollo de la oferta, 42
desarrollo de producto nuevo
Ver esquema Stage-gate para el desarrollo de nuevas ofertas
desarrollo de productos, en W. L. Gore, 398
desarrollo de recursos básicos, 409–410
desarrollo de recursos, 42
deseabilidad, validación del modelo de negocio, 409
deserción, reducción, 421;
design thinking, 164
desintermediación, 11
desnatado de mercado, 244
despliegue comercial, 42

despliegue selectivo del mercado, 411
desregulación, 11
devoluciones, 197
diferenciación de productos, 161, 267
diferenciación, 298–99
diferencias de precios, 188
difusión de la innovación, 412;
directores de sostenibilidad, 474
discriminación de precios, 251;
discursos, 298
diseñar y administrar servicios
  diferenciación, 195–97
  excelencia, 192–95
  gestión, 199–204
  innovación, 197–99
  naturaleza de, 183–85
  realidades, nuevos servicios, 189–92
diseño de la marca
  asociaciones secundarias, 217–18
  elección de elementos, 216–17
  fuentes secundarias, conocimiento de la marca, 218
  mantra de la marca, 215–16
diseño de modelo de negocio, 402–403, 408–409
diseño de productos, 163–65
diseño Internacional y
disminución de ventas
  cosecha, 389
  desinversión, 389
  productos débiles, 389
dispositivos de medición, 106–7
dispositivos tecnológicos, 105,115
distinguir servicios, 185–89
distorsión selectiva, 62
distribución exclusiva, 330
distribución intensiva, 332
distribución multicanal, 326–29
distribución selectiva, 331
distribución, 37
distribuidores o agentes en el extranjero, 443
distribuidores, con sede en el extranjero, 443
doble marca, 221
dumping, 457

E

e-hubs
  funcionales, 85
  verticales, 85
ejercicios de burbujas, 105
elaboración de contratos, 449
elasticidad precio de la demanda, 244
elementos de marca, adaptación, 455
embudo de adquisición de clientes, 419
empaque, 271
  autoservicio, 171
  color, 172
  como un " comercial de cinco segundos", 171
  componentes funcionales y estéticos, 172
  cultura occidental, 172
  diferenciación, 298–99
  empaque ecoamigable, 173
  higiene y normas,173
  imagen de empresa y marca,171
  oportunidad de innovación, 172
  pruebas de ingeniería, 173
  riqueza del consumidor, 171
  Sun Chips, 173
  transparencia, 299
  visibilidad, 298
empleados calificados, 122, 410
empoderamiento del cliente, 190, 430
empresa, 34
empresas conjuntas, 449–50
empresas de investigación de marketing personalizado, 101
empresas de investigación de mercados, 101, 111
empresas de investigación de servicios sindicados, 101
encuesta de intenciones de los compradores,111
encuestas periódicas 424
encuestas periódicas, 424
enfoque creativo
  determinación, mensaje, interés, 275
  ejecución, 276–77
  selección, fuente del mensaje,276
enfoque de cascada, 445
enfoque de costos, 213
enfoque de mercado, 213.
enfoque de objetivos basado en las necesidades, 119
enfoque de rociador, 445
enfoque financiero, 213
enfoque previo, venta personal, 306
enfoques de compra, 134
entorno físico, 8
entrevista personal, 108
entrevista telefónica, 109
entrevista, teléfono, 109
entrevistas concertadas, 108
entrevistas tipo encuesta, 108
entrevistas, intercepción, 108
equipos de riesgo, 399
equipos multifuncionales, 399–400
escalada de precios, 457
  artículos de valor conocido, 366
  atributos, 367
  gama, 366
  gestionar con eficacia, 368
  Imagen de precio, 366
  políticas de la tienda, 367
  promociones de ventas, 367
escépticos (rezagados), 41
espacios públicos, 288
especialización
  mercado, 127
  producto, 127
especialización de mercado, 127.
especialización de producto, 127
especialización selectiva, 127;
esquema competitivo, 144
esquema de crecimiento del mercado de productos, 373–75
esquema de las 5-C, 33–35
esquema de segmentación VALS, 133
esquema Stage-Gate para desarrollar nuevas ofertas
  desarrollo de concepto, 400,402
  despliegue comercial, 401,403
  diseño de modelo de negocio, 400,402–403
  generación de ideas, 400–402
  ofreciendo implementación,400–401, 403
establecer un precio
  definición, objetivo de la fijación de precios, 244
  empresa, 243
establecimiento de metas, 40–42
estado de lealtad, 133
estandarización de productos, 453
estimación de costos
  costos fijos, variables y totales, 245–46
  efectos de la curva de experiencia, 246
estiramiento de línea
  comida para perros Purina, 170
  tramo bidireccional, 170
  tramo de mercado a la baja, 169–70
  tramo de mercado al alza, 170
estrategia de atracción, 255
estrategia de empuje, 255
estrategia de la marca principal, 220
estrategia de submarca, 220
estrategia, 33, 40
estrategias de comunicación global, 457
estrategias de comunicación global, 457–58
estrategias de distribución global, 458–59

estrategias de distribución, globales, 458–59
estrategias de precios globales, 457
adaptación de elementos de marca, 455
escalada de precios, 457
mercados grises, 459
productos falsificados, 454
estrategias de precios, globales, 457
estrategias de productos globales
adaptación de productos, 453–54
extensión recta, 453
invención de producto, 454
estratificación social, 54
estructura de crecimiento del mercado de productos
ESPN, 374
estrategia de diversificación, 374
estrategia de penetración de mercado, 373, 374
estrategia de penetración de productos, 374
matriz de Ansoff, 373
etapa de madurez
crecimiento del mercado, 388
estabilidad, 387
madurez decadente, 387;
modificación del producto, 388
etapa de preparación del comprador, 132–33
etapa de vida, 129
etapa del ciclo de vida, 129
etapa en el ciclo de vida del producto, 267
etiqueta privada, 11
colaboradores y competidores, 362
genéricos, 362
marcas nacionales, 362
recesiones, 362
recomendaciones estratégicas, 363
etiquetado, 174
evaluación de oportunidades de crecimiento
crecimiento orgánico, 375
fusiones y adquisiciones, 375
innovación e imitación, 375–76
posición de mercado, 376–77
ventas crecientes a clientes actuales, 377–78
eventos y experiencias, 271;
eventos, 298
excelencia de servicio
atender a clientes de alto valor, 194–95
enfoque en el cliente, 192
gestión de quejas de clientes, 195
calidad, 193–94
exhibiciones, 45
expansión del mercado, 411–12
expectativas del cliente, 200–1
experiencia corporativa, 92
experiencia tecnológica, 122
experiencia, corporativa, 92
experiencias, 294–95
expertos en marketing de servicios, 189
exportación
directa, 448
indirecta, 448
exportación directa, 448
exportación indirecta, 448–49
extensión de marca
desventajas de, 228
empresas, 225
especialistas en marketing, 226–27
línea, 225
marca principal o marca familiar, 225
ventajas de, 227–28

F

fabricante del equipo original (OEM), 93
facilidad para hacer pedidos, 195–96
facilitadores, 323
factores de comportamiento, 124
factores demográficos, 124, 134
factores geográficos (geolocalización), 124
factores psicográficos, 124.
factores situacionales, 134.
familia de procreación, 55;
fatiga de encuestas, 104
fideicomiso de beneficencia, 435;
fideicomiso, corporativo, 92
fidelización de clientes, 418
fijación de precio del canal, 251
fijación de precios
cambios, 253–54
componentes, 239
controladores de imagen y resultados de mercado, 367
cuestiones éticas,
decisiones, 239
determinación, 240
determinar la demanda, 244–45
estimación de costos, 245–46
fijación de precios de medicamentos bajo prescripción, 257–58
incentivos *Ver* Administrar incentivos, precio
internet, 240–41
precio final, 250–51
precios de los competidores, 246–47
psicología del consumidor y, 241–43
tiendas de descuento, 353
fijación de precios competitivos, 250
fijación de precios de imágenes, 242–43
fijación de precios de tasa de retorno, 247–48
fijación de precios por segmento de clientes, 251
fijación de precios por tiempo, 251
fijación de precios y promociones de ventas, 238–58
filantropía corporativa, 468–69
flujos de canal de marketing, 325
focus group, 104
formación de clientes, 196
formas de rentabilidad, 444
framing, 89
franquicias, 332, 449
fuentes de datos, 103
fuerza de ventas
compensación, 311–12
contratación, 312
estrategia, 309–11
estructura, 311
evaluación de, 314
formación y supervisión, 312–13
gestión de la productividad, 313
incentivos, 257
motivadora, 313–14
objetivos, 308–9
tamaño, 311
fuerzas del mercado
entorno físico, 8
globalización, 7–8
responsabilidad social, 8–9
tecnología, 6–7
funcionalidad básica, 161
fusiones y adquisiciones, 375;

G

garantía, 15–16
garantías de productos, 15–16
garantías, 15, 16
generación de confianza, 92
generación de ideas
de abajo hacia arriba, 404
de arriba hacia abajo, 404
herramientas de investigación de mercado, 405–406
generación de ideas de abajo hacia arriba, 404
generación de ideas de arriba hacia abajo, 404
generación silenciosa, 129
generación X, 129
generación Y, 129
género, segmentación demográfica, 129–30
geoagrupamiento, 131, 132
geocercas, 356

gestión de autoservicio, 202–3
gestión de cartera, 32
gestión de carteras de marca, 219–21
gestión de crisis de marca, 228–30
gestión de eventos, 294
gestión de la cadena de suministro,338
gestión de marketing, 3, 465–66
gestión de quejas de clientes, 195
gestión de ventas, 307–8
gestión del inventario justo a tiempo, 339
gestión del rendimiento, 188
gestión eficaz, 420
globalización, 7–8
goddess skin, 130
Gran Barrera de Coral, 280
grupos de interés de la empresa, 402
gusto, marca, 265

H

Haití, 455
hazlo significativo (eslogan de diseño interno), 165
herramientas de investigación de mercado, para la generación y validación de ideas 406 * 105
heurística, 69
hispanoamericanos como segmento demográfico, 131
honestidad, 436

I

identificación de clientes objetivo, 119–21
  enfoque estratégico, 119 *Ver* enfoque estratégico
  focalización basada en necesidades 119
  lógica de focalización, 120
  táctico. *Ver* enfoque táctico
identificación de segmentos de mercado, 118–139
imagen por resonancia magnética funcional, 107
imitación innovadora
  adaptador, 376
  clonador, 376
  imitación de productos, 375
  imitador, 376
  paralelismo consciente, 376;
implementación de la oferta, 403, 409–410
implementación, 40
incentivos al consumidor, 256.
incentivos comerciales, 256–57
incentivos, 37, 38
  comercio, 256–57
  consumidor, 256
  dispositivo de marketing, 254–55
  geocercas, 356
  incentivos a la fuerza de ventas, 257
  objetivos de, 255
  PBTD, 355
  precios altos-bajos, 355
  tamaño y enfoque, 255–56
incitando a la acción, comunicaciones, 266
India
  como mercado en desarrollo, 448
  empresas conjuntas, 449–50
  inversión directa en, 451
índice de distancia al poder, 459
individualismo vs. Colectivismo, 459
influenciadores
  centro de compras, 82, 84
  compra clave, 84
influenciadores de compra clave, 84
influencias de compra múltiple, 80
infomerciales, 317
infraestructura empresarial, 122
ingredientes de organismos genéticamente modificados, 476
ingresos de clientes, 123
innovación incremental, 398.
innovación inversa, 469
innovación, 397
  centros, 399
  con servicios, 196–99
  difusión de, 412
  el modelo de adopción de Rogers 412–13
  gestión, 399–400
  incremental, 398
innovadores, 412
inseparabilidad, servicios, 186;
instalación, 196
instalaciones comerciales, 410
instrumentos de investigación, 105–7
  cuestionarios, 105
  medidas cualitativas, 105–6
intangibilidad, 185–86
intercambio de marketing
  éxito financiero, 6
  flujos, 5
  innovación, 6
  mercados de consumo, 5
  mercados de fabricantes, 5
  mercados de recursos, 5
  mercados gubernamentales, 5
  mercados intermediarios, 5
  servicios y comunicaciones, 5
intercambios privados, 85
internet
  uso de investigación de mercados, 101
  investigación en línea, 108
intraemprendedores, 399
Intuit, 76–77
inventario de proveedor administrado (VMI), 87
inventario, 339–40
inversión directa, 450–52
inversión, buena contratación, 187.
inversiones específicas, 93
investigación causal, 102
investigación de encuestas, 104
investigación de mercados, 98–117
  ¿quién lo hace?, 101–2
  definido, 99
  demanda del marketing, medición, 110–12
  empresas, 101, 111
  generando ideas con, 99–100
  medir la comercialización
  objetivos de, 103
  productividad con, 112–14
investigación del comportamiento, 104–5
investigación descriptiva, 102
investigación etnográfica, 103–4
investigación experimental, 104–5
investigación exploratoria, 102, 104, 105
investigación observacional, 103–4
Islandia, 14

J

Jamaica, 455
jerarquía de la marca
  cartera, 219–21
  marca compartida, 221–24
jerarquía de marca dominante, 67
jerarquía de nación dominante, 67

K

Kenia, 446

L

Las siete Ts y las cuatro Ps, ofertas de mercado, 38
lavado verde, 476
leales cambiantes, 133
leales divididos, 133
leales incondicionales, 133
lealtad
  bienes y servicios, 424
  creación de, 420, 424–27
  de negocio a negocio definida, 421
  interacción con el cliente, 433
  relaciones con los clientes, 427
lesbianas, gays, bisexuales y transgénero (LGBT)

mercado, 134
ley de embalaje y etiquetado justos, 174
líder de opinión/influencer, 55
líderes de ingresos, 413
limitaciones de dinero/limitaciones de tiempo, 58
línea de producto
empresas multimarca, 167
enfoque fragmentario, 168
estiramiento de línea, 169
fabricantes de automóviles, 166
longitud, 168–69
mapa de productos, 167
supermercados, 167
llenado de línea, 171
lógica de focalización, 120
marketing masivo, 120
personalización masiva, 120
logística de mercado
decisiones, 339–41
definición, 337
gestión de la cadena de suministro, 338
objetivos, 338
lugar de trabajo, responsabilidad social corporativa, 466–67
Lumber Liquidators, 354
mezcla de productos, 252
pagar por bienes y servicios, 239
políticas, 354
resumen, 238
selección de métodos, 247–50
variación, 241

M

macromodelo de comunicación de marketing, 264
manejo de tráfico en línea, 290
SEM, 290
SEO, 290
mantra de marca, 215–16
mapa de productos, 167
mapa de valor de la empresa, 40
mapa de valor de mercado, 38–40
mapa de valor del cliente, 39
mapa de valor del colaborador, 39
marca compartida
doble marca, 221
empresa conjunta, 221–22
gerentes, 222
ingrediente, 222–24
misma empresa, 221
patrocinador múltiple, 222
ventajas y desventajas de, 222
marca corporativa, 88
marca de ingredientes, 222–24
marca narrativa, 155
marca primaria, 155
marca, 37
marcas de lujo
características de, 230–31
gestión, 231–34
marcas de restaurantes, Panera Bread, 184
marcas fuertes, 122
marco de referencia, 144, 145
marketing
campañas, 154
creación y distribución de valor, 4
definición social, 3
definido, 3
marketing inteligente, 156
papel del. Ver Rol del marketing
prueba de sustitución de marca, 144
témpano de hielo, 4
y posicionamiento, 155
marketing B2B, 80
marketing con causa, 470–73
marketing de *influencers,* 292
marketing de interrupción, 429.
marketing de línea especializada
empresas de investigación, 101
marketing de motores de búsqueda, 290
marketing de permiso, 113, 429
marketing de resultados, 15–16
marketing de segmento único, 126
marketing directo, 271;
canales, 315–17, 325
definición, 315
futuro, 317
marketing experiencial, 294.
marketing holístico
marketing de resultados,15–16
marketing integrado, 13–14
marketing interno, 14–15
marketing relacional, 12–13
marketing indiferenciado, 120
marketing individual, 120
marketing institucional, 93–94
marketing integrado, 13–14
marketing interno, 14–15
marketing masivo, 120
marketing moderno, 262
marketing multicultural, 131.
marketing personalizado, 120
marketing por catálogo, 316
marketing por correo directo, 315–16
marketing relacional, 12–13
marketing social, 473–74
abundancia de, 446
campañas, 146
crecimiento de, 291
plataformas, 291–93
presencia, supervisión, 113
redes sociales, 124
marketing socialmente responsable, 465–74
equilibrio, 478
marketing con causa, 471
modelos de negocio, 469
papel de, 465–66
rentabilidad empresarial, 478
responsabilidad social de las empresas, 465–66
sostenibilidad, 474–78
marketing uno a uno, 92, 120
marketing vinculado a la causa, 471.
mayor atención, 66
mayoría tardía (conservadores), 413
mayoría temprana (pragmáticos),413
medición de la demanda
demanda de la empresa, 110
demanda del mercado, 110
potencial de mercado, 110–11
potencial de ventas de la empresa, 111
previsión de ventas de la empresa, 110
pronóstico del mercado, 110
medición de la eficacia en la comunicación, 277–78
medidas cualitativas, 105–6
medidas de valor de marca, 113, 114
medios de comunicación
mezcla de medios, 270–72
modos de, 269
sustituibilidad, 269
medios de comunicación, etapa de conocimiento de compra, 81
medios de identidad, 298;
medios digitales, 272
medios pagados, 272
medios propios, 272
megamarcas, 11
membresía de categoría, 144, 153
membresía de clubes, 426
memoria
codificación, 64
memoria a corto plazo, 64
memoria a largo plazo, 64
recuperación, 64–65
memoria episódica, 64
memoria procedimental, 64
memoria semántica, 64
menos compradores, pero más grandes, 80
mensaje
complejidad, 268
elaboración, comunicación, 269
fuente, 276
recursos, 275
mensaje de comunicación, 269
mensajes
informativos, 275
tipo anuncio, 275
transformativos, 275

mercado ascendente, 170
mercado de barras energéticas, 144
mercado en desarrollo
  Brasil, 448
  China, 448
  éxito en, 448
  India, 448
mercado en expansión
  estrategia de expansión-geográfica, 380
  estrategia de segmento de mercado nuevo, 380
  selección de nuevos clientes, 381
mercado interno, 443
mercado objetivo, 33–34, 39, 42, 402, 408
mercado objetivo, alimentos integrales, 349
mercados de negocios
  definición, 79
  relaciones de empresa a empresa, 92–94
  variables de segmentación para, 134–35
mercados de productos, 5
mercados de votantes,
mercados demográficos, 5
mercados donantes, 5
mercados electrónicos, 85
mercados extranjeros, modos de entrada, 448
mercados geográficos, 5
mercados globales, a cuántos mercados entrar, 445–46
  exportación indirecta y directa, 448–49
  licencias, 449
  modos de entrada, 448
mercados grises, 459
mercados laborales, 5
mercados verticales, 85
Mercedes Benz
  estilo, 163
  forma, 163
  historia, 162
  personalización, 163
  prototipos, 163
meta-estrategia-tácticas implementación-control esquema, 40, 45
metas monetarias, 40
método de fijación de precios
  competitivo, 250
  entorno, 247
  fijación de precios de tasa de retorno, 247–48
  fijación de precios, 248–50
  precio de recargo, 247
  subasta, 250
  valor-económico-para-el-cliente
método de prueba de mercado, 112
métricas de marketing, 112–13
métricas en línea, 113
México
  como gran mercado de exportación de EE. UU., 446
  mercados en desarrollo, 448
mezcla de marketing, 33, 36
mezcla de medios, comunicación
  actividades, 270
  comunidades de consumidores, 270
  formatos, 271
  marketing integrado
  medios digitales, 272
  medios pagados, 272
  medios propios, 272
micromodelo de comunicación de marketing, 264–65
millennials, 129
minería de datos, 109
minorista en línea Zappos, 191
minoristas de tiendas físicas, 431
  asesinos de categoría, 358
  clubes de almacén, 358
  máquinas expendedoras, 359
  tiendas de valor extremo o de descuento duro, 358
  tipos, 357
  venta automática, 358
minoristas en línea
  comunidades de clientes, 360
  consumidores y empresas, 359
  creadores de mercado, 360
  sitios de empresa a empresa, 359
misión corporativa, 29–30
misión, 30
modelado de mezcla de marketing, 113
modelo de adopción de nuevas tecnologías de Moore, 413
modelo de elaboración de probabilidad, 70
modelo de expectativa-valor, 68–69
modelo de memoria de red asociativa, 64
modelo de Rogers de adopción de innovaciones, 412–413

N

naturaleza de los servicios
  características distintivas, 185–88
  oferta, 183–85
  sector gobierno, 183
  sector manufacturero, 183
  sector privado sin fines de lucro, 183
necesidades de los clientes, 141; *Net Promoter Score (NPS)*, 424
neuromárketing, 107
nicho de mercado
  especialista en productos o servicios, 380
Nigeria, 446
nivel de indiferencia de precios, 245
niveles de canal, 325–26
Nokia
  calidad de conformidad, 162
  calidad de rendimiento, 162
  características, 162
  durabilidad, 162
  fiabilidad, 162
  prueba de caída, 162
noticias, 298
nuevas ofertas de mercado, desarrollo de.
  Ver esquema Stage-gate para el desarrollo de nuevas ofertas
nuevas realidades de marketing
  pilares fundamentales. *Ver* marketing holístico
  resultados clave del mercado. *Ver* resultados del mercado

O

objetivo principal, 411
objetivo, 40
objetivos estratégicos, 41
ocasiones, segmentación conductual, 133
oferta de la empresa, 184;
oferta de mercado, 403, 408, 410
oferta híbrida, 184
oferta mínima viable, 410
oferta, restaurantes, 184
ofertas de mercado
  controles, 43
  desarrollo de estrategia, 42
  diseño de tácticas, 42
  enfoque de actuación de G-STIC
  establecimiento de metas, 40–42
  estrategia de marketing, 33–36
  las siete T y las cuatro P, 38
  mapa de valor de mercado, 38–40
  planificación, 40
  tácticas de marketing, 36–38
opinión de expertos, 112
opiniones de clientes, 293
opiniones de la fuerza de ventas, 111–12
oportunidades de mercado, 32
oportunismo, 93
optimización de motores de búsqueda (SEO), 91, 290
organización de mercado, 19–20
organización del marketing funcional, 18
organización del plan de marketing, 44

organización geográfica, 18
organización matricial, 20
organización orientada al cliente, 21–23
organizaciones cooperativas, 448;
orientación al cliente, 192
orientación al producto vs. orientación al valor de mercado
  definiciones, 17
orientación estratégica, 120–21
  atractivo del objetivo, 123
  compatibilidad de objetivos, 122
  identificación, 121
orientación multisegmento, 127–28
orientación táctica, 120–21
  definido, 124
  eficacia, 125
  perfil del cliente, 124–25
  personajes, 125–26
  rentabilidad, 125

P

papel de la comercialización
  concepto de marketing, 17
  concepto de producción, 16
  concepto de producto, 16
  concepto de valor de mercado, 17
  concepto de venta, 16
Papúa Nueva Guinea, 455
paquetes de productos y servicios, 203–4
parques de atracciones, 252
particionamiento del mercado, 67
Patagonia, 15–16
patrimonio de los clientes, 433
pecados del marketing, 23–24
penetración de mercado, 244.
percepción subliminal, 62
perecibilidad, servicios
  adaptarse a la demanda de hora pico, 187
  demanda baja, 188
  gestión de rendimiento, 188
  precios diferenciales, 188
  servicios complementarios, 188
  sistemas de reservas, 188
perfil de cliente
  definición, 124
  factores conductuales, 124
  factores demográficos, 124
  factores geográficos (geolocalización), 124
  factores psicográficos, 124
  y valor para el cliente, 125
perímetro PRIZM, 131, 132
personalidad de marca, 219
personalización masiva, 120
personalización, 428–30
personas, 125–26
personificación de marca, 105
persuasión, venta personal, 307
PIB, 111
  acciones, 111
  análisis posterior a la venta, 112
  encuesta de intención de compra, 111
  mercado y ventas de la industria
  método de prueba de mercado, 112
  previsión macroeconómica,111
plan de investigación
  enfoques de la investigación, 103–5
  fuentes de datos para, 103
  instrumentos de investigación, 105–7
  métodos de contacto, 108–9
  plan de muestreo, 108
plan de marketing, 43–45
  actualización, 45–46
  auditoría de marketing, 46–47
plan de medios
  alcance de los medios, frecuencia e impacto, 273–74
  consideración de factores, 272
  determinación de costos, 272
  ganar el Super Bowl de Publicidad, 273
  programas de comunicación,272–73
  tiempo y asignación, 274
plan de muestreo, 108
plan de recolección de datos
  métodos de contacto, 108–9
  minería de datos, 109
  plan de muestreo, 108
planes de compra sin existencias, 86
planificación y gestión de la unidad corporativa y de negocios
  asignación de recursos, 32–33
  construcción de la cultura corporativa,30–31
  misión corporativa, 29–30
  unidades estratégicas de negocio, 31–32
plano de estadía en el hotel durante la noche, 187
plataformas, redes sociales
  blogs, 292
  comunidades en línea y foros, 291–92
  opiniones de clientes, 293
  redes sociales, 292–93
POD. Ver Puntos de diferencia (POD)
podcasts, 91
poder de marca, 151, 152
políticas de colocación de anuncios y servicios extra, 272
POP. *Ver* Puntos de paridad (POP)
portafolio de productos
  ancho, 166
  coherencia, 166
  longitud, 166
  profundidad, 166
portafolio especializado, 31
posición competitiva, 147
posición de mercado
  dimensiones, 375
  líder del mercado, 376
posicionamiento de marca doble, 148
posicionamiento, 141
  buen posicionamiento, 144
  estrategia de marketing, 143
  marca y competidores, 144
  marco de referencia, 144, 145
  objetivo, 143
potencia del canal, 333
potencial de mercado, 110–11
potencial de ventas de la empresa, 111
pragmáticos (mayoría temprana), 413
precio de los medicamentos, 257–58
precio de margen de beneficio, 247
precio final, 250–51
precio, 37
precios bajos todos los días, 355
precios de forma de producto, 251
precios de la competencia, 246–47
precios de la curva de experiencia, 246
precios de mezcla de productos, 252
precios de penetración, 244
precios de referencia, 241–42
precios de rendimiento, 188
precios de subasta, 250
precios de ubicación, 251
preferencia del consumidor, 265
preguntas
  abiertas, 105, 106
  cerradas, 105, 106
preguntas abiertas, 105, 106
preguntas cerradas, 105–6
preguntas escalonadas de “por qué”, 105
Premio a la Calidad Nacional Malcolm Baldrige, 423
Premio Deming, 423
Premio Europeo a la Calidad, 423
Premios a la Excelencia (IDEA), 165
presentación, venta personal, 306
presupuesto de comunicación, 267–68
presupuesto de paridad competitiva, 268

presupuesto por objetivos y tareas,267
previsión de ventas de la empresa, 110
previsión macroeconómica, 111
primeros adoptantes (visionarios),412–13
principio de congruencia, 276;
principio de eficacia, 125
principio de Pareto, 135
principio de rentabilidad, 125.
privacidad del cliente, gestión, 479–80
privatización, 11
probabilidad de atención del público, 272
problema del oportunista, 459
procedimiento de muestreo, 108
procedimientos de una buena contratación y formación, 187
procesamiento de pedidos, 339
proceso de comunicación
  elementos, 265
  macromodelo, 264
  micromodelo, 264–65
proceso de decisiones
  acciones posteriores a la compra, 71–72
  creencias y actitudes, 68
  factores intervinientes, 70–71
  fuentes de información, 66
  heurística de decisión, 69–70
  modelo de elaboración de probabilidad, 70
  modelo de expectativa-valor, 68–69
  procesamiento de información, 68
  reconocimiento de problemas, 65–66
proceso de investigación de mercados,102
  analizar información, 109–10
  desarrollar un plan de investigación,102–7
  problema de definición, 102
  recopilar información, 108–9
  toma de decisiones, 109–10
  tomar una decisión, 109–10
proceso de localizar-comparar-seleccionar, 352
proceso de rendimiento del servicio,187
procesos de planificación estratégica, 29–30
productividad de la comercialización,
  medición de la demanda, 110–11
  métricas de marketing, 112–13
  mezcla de marketing modelado, 113
  tableros de marketing, 113–14
producto estrella, 221
producto interno bruto (PIB),111
producto pionero, 379
producto, 36
producto/organización de marca, 18–19
productos falsificados, 454
productos para el hogar, 164
programa de comunicación, 265.
programa de marketing adaptado, 452
programa de marketing estandarizado, 452
programa de marketing global, 452–59
  estrategias de comunicación global, 457–58
  estrategias de distribución global, 458–59
  estrategias de precios globales, 457
  estrategias globales de marca,455–57
  estrategias globales de productos, 453–55
  pros y contras, 452
programa de marketing localizado, 452
programas de lealtad, 425–26
programas de mantenimiento y reparación, 197
programas de referencia de clientes, 87
programas de reposición continua, 87
promoción, 38
pronóstico del mercado, 110
pronóstico la demanda del mercado
propuesta de valor óptima, 36
prospección, venta personal,306
prototipos, 406–407
proximidad cultural, 446;
proximidad física, 446
prueba alfa, 407
prueba beta, 407
prueba de mercado, 403
prueba de sustitución de marca, 144
psicografía, 124
psicología del consumidor
  decisiones de compra. *Ver* Proceso de decisiones
  emociones, 63
  memoria. *Ver* Memoria
  motivación, 59–61
  necesidades, 59
  percepción, 62–63
psicología del consumidor y fijación de precios
  decisiones de compra, 242
  especialistas en marketing, 241
  fijación de precios de imágenes, 242–43
  precios de referencia, 241–42
  señales, 243
publicaciones, 298
publicidad en el punto de venta, 289
publicidad en línea, 287–88
publicidad externa
  colocación de productos, 289
  espacios públicos, 288
  punto de venta, 289
  vallas publicitarias, 288
publicidad impresa, 286–87
publicidad nativa, 288
publicidad radiofónica, 287.
publicidad televisiva, 285–86
publicidad,
  definición, 271, 285.
  publicidad de lugares.
  publicidad en línea, 287–88
  publicidad impresa, 286–87
  publicidad radiofónica, 287
  publicidad televisiva, 285–86
  Ver publicidad de lugares
publicidad, 296–97
  y relaciones públicas, 271;
público objetivo, 268–69
punto de contacto con el cliente,427, 435
puntos de diferencia
  a gusto, 148
  atributos/beneficios, 145
  autenticidad de marca, 145
  buen posicionamiento, 149
  capacidad de entrega, 146
  deseabilidad, 146
  destinado, 148
  diferenciabilidad, 146
  marcas fuertes, 145
  pagos financieros, 145
puntos de paridad
  asociaciones de atributos/beneficios, 146
  BMW, 148, 149
  buen posicionamiento, 149
  categoría, 147
  competitivo, 147
  correlacional, 147
  de salud, 148
  destinado, 148
puntos de referencia cuantitativos, 41
puntos de referencia de comunicación, 267
puntos de referencia de rendimiento, 41–42
puntos de referencia temporales, 41
  principio de valor de mercado 3-V, 36
puro servicio, 184

Q

quejas de clientes, 431–33
quejas, cliente, 431–33

R

rapidez y tiempo de entrega, 196

raza, segmentación por, 131
realidades de los nuevos servicios, 189–92
recompensas definitivas, 138
recompra directa, 81, 82, 84
recompra modificada, 81, 82, 84
recompra, directa y modificada, 81
recuperación de la memoria, 64
recurso transformador, 275;
recursos informativos, 275;
red de comercialización, 12
redes de colaboradores, 122
redes sociales, 292–93
redes wifi, 140
regla ochenta “80–20”, 135
relaciones cerradas proveedor-cliente ,80
relaciones comprador-proveedor, 92
relaciones de empresa a empresa
confiabilidad corporativa, 92
credibilidad corporativa, 92
experiencia corporativa, 92
generación de confianza, 92
marketing institucional, 93–94
relación comprador-proveedor, 92
riesgos y oportunismo, 93;
simpatía corporativa, 92
relaciones públicas, 297–98
rendimiento del producto, 422
rentabilidad corporativa, 478–81
reposicionamiento de la defensa, 383;
representantes de ventas itinerantes de exportación, 449
representantes de ventas, exportación itinerante, 449
reputación, 92
resistencia lógica, 307
resistencia psicológica, 307;
responsabilidad social corporativa
filantropía, 468–69
lugar de trabajo, 466–67
marketing con causa, 470–73
marketing social, 473–74
servicio de bajos ingresos, 469–73
sostenibilidad y, 474–78
responsabilidad social, 8–9
resultado final triple, 465–66
resultados del mercado
capacidades de la empresa, 10–11
capacidades del consumidor, 9–10
entorno competitivo, 11
resumen creativo, 269
resumen de la situación, 45
resumen ejecutivo, 44
retención de clientes, 419–21, 424
retención selectiva, 65
rezagados (escépticos), 413.
riesgo de oportunidad, 71
riesgo financiero, 71
riesgo físico, 71
riesgo percibido, 71
riesgo social, 71
riesgo y oportunismo, en relaciones comerciales, 93
ruta de métricas de clientes, 113
ruta de métricas de flujo de caja, 114
ruta de métricas de marca, 114
ruta de métricas unitarias, 114

S

satisfacción
definida, 422
supervisión, 430–32
satisfacción de los empleados,191–92
satisfacción del cliente, 191–92
calidad de productos y servicios, 422–24
encuestas, 424
herramienta de marketing, 422
lealtad, 421
medición, 424
Net Promoter y, 437
supervisión, 424
satisfacer la demanda de las horas pico, 187
segmentación conductual,
estado de lealtad, 133
estado del usuario, 132
etapa de preparación del comprador, 132–33
ocasiones, 133
porcentaje de uso, 132
segmentación de generación
baby boomers, 129
generación silenciosa, 129
generación X, 129
millennials (generación Y), 129
segmentación de ingresos, 130
segmentación de mercado,
consumidor, 128–34
definido, 128
segmentación conductual,132–33
segmentación demográfica,129–31
segmentación geográfica,131–32
segmentación psicográfica,133–34
segmentación de un solo segmento, 126–27
segmentación demográfica de ingresos, 130
segmentación demográfica, 129–31
edad, 129
etapa de la vida, 129
género, 129–30
hispanoamericanos, 131
ingresos, 130
raza y cultura, 131
términos no demográficos, 129
segmentación geográfica,131–32
segmentación por edad, 129
segmentación psicográfica,133–34
segmentos de mercado, mercados de negocio, 134–35
segmentos objetivo, personas, 125–26
seguimiento de marca, 214
selección de miembros del canal
franquicias, 332
identificar alternativas del canal principal, 330–32
seminarios web, 91
señales, precios, 243
servicio de urgencias, 144
servicio, 36
servicio, proceso de venta, 307
servicios complementarios, 188.
servicios, definición de, 183
simpatía corporativa, 92
simpatía, corporativa, 92
sistema de marketing vertical administrado, 334
sistema de marketing vertical contractual, 334
sistema de marketing vertical corporativo, 334
sistemas de identificación de frecuencia de radio (RFID), 350
sistemas de marketing horizontales, 334
sistemas de marketing vertical, 333.
sistemas de reservas, 188
sitios web
contenido específico del país, 449
rediseño, 91
sostenibilidad, 474
spinners, 421
sucursal de ventas en el extranjero/filial, 449
supervisión de la satisfacción del cliente, 187
surtido y obtención de productos
administradores de mercadería,350
almacén híbrido, 351
ancho y profundidad, 350
categorías de destino, 350
outlet de comida gourmet/descuento
switchers, 133

T

tableros de marketing, 113–14
táctica, 33, 40
tácticas de marketing, 36–38
tamaño de la muestra, 108

tamaño y enfoque para incentivos, 255–56
targeting
identificación de clientes, 119–21
multisegmento, 127–28
segmento único, 126–27
tasa de pérdida de clientes, 424
tasa de retención, 421
tasas de conversión, 420
técnicas de investigación cualitativa, 105
técnicas proyectivas, 105
tecnología de seguimiento ocular, 107
tecnología EEG (electroencefalograma), 107
tecnología, 6–7, 189–90
tecnologías ecológicas,477
telemarketing, 269, 316–17
temporización y asignación de medios, 274;
teoría de la cola larga, 135
teoría de las transacciones, 93
Tonga, 455
tramo de mercado descendente, 169
transformación minorista, 11
transparencia, 299
transporte personal
retro Cruiser's, 61
transporte, 340–41

U

ubicación del contextual, 288
"una marca geek", 88
unidad de muestreo, 108
unidad estratégica de negocios,31–32
usuarios, centro de compras, 82

V

validación de conceptos, 407
validación de ideas, 405–406
validación del modelo de negocio, 402–403, 409
vallas publicitarias, 288
valor
de la oferta de la empresa, 402
proposición, 39, 42, 141, 408
vida del cliente, 433–37
valor de la empresa, 35
valor de la información, 123
valor de marca basado en el cliente, 213
valor de vida del cliente, 433–37
cálculo, 436
comunidades de marca, 426–27
creación de la confianza, 435–36
generación de lealtad, 424–26, 435
medición, 436–37
rentabilidad del cliente, 433
retención de clientes, 424
valor de marca, 434
valor del cliente, 35
administración, 427
análisis, 142
beneficio total del cliente, 142
costo total del cliente, 142
proposición, 142
y perfil del cliente, 125
y satisfacción, 141
valor del colaborador, 35
valor económico para el cliente
fijación de precios, 248–50
valor escala, 123
valor estratégico, 123
valor funcional, 141
valor monetario, 123, 142
valor psicológico, 142.
valor social, 123
valoraciones de clientes, 422
variabilidad, servicios, 186–87
variables operativas, 134
venta al por mayor
asunción de riesgos, 365
carga a granel, 365
comerciante, 364
distribuidores, 365
minoristas individuales, 365
negocio, 364
transporte, 365
venta de bienes o servicios, 364
venta al por menor, 347
venta de empresa a empresa, 478
venta de sistemas, 87–88
venta minorista omnicanal
minoristas de tiendas físicas, 357–59
Victoria's Secret, 357
Walmart, 360–61
venta personal, 271
cierre, 307
cualidades notables, 305
enfoque previo, 306
mantenimiento, 307
persuasión, 307
presentación y demostración, 306
prospección y calificación, 306
ventaja aprovechable, 150
ventaja competitiva sostenible
atributo existente, 151
atributo nuevo, 151
estrategias, 150–52
fuente valiosa, 151
GEICO, 150
Harley-Davidson, 151
posicionamiento de marca, 150
ventaja competitiva, 150
ventaja competitiva, 150
ventas crecientes al actual cliente
aumento de la frecuencia de consumo, 378
frecuencia, 377
programa de marketing, 378
ventas de la industria y acciones del mercado, 111
viabilidad, modelo de negocio
validación, 409
viabilidad, validación del modelo de negocio, 409
viaje de decisión del consumidor, 65
visionarios (adoptadores tempranos), 413
visualización, 105

W

web de la empresa, 290

Z

zona de tolerancia, 202
zoológico de Indianápolis, 188

La decimosexta edición en español de *Dirección de marketing* se basa en los ejemplos clásicos, los conceptos y la estructura lógica que hicieron de todas las ediciones un texto de referencia. Sin embargo, el mundo ha cambiado mucho desde que se publicó la decimoquinta edición. La globalización en curso, el papel cada vez más importante de la responsabilidad social de las empresas, los avances tecnológicos, el comercio electrónico y la comunicación digital, el creciente impacto de las redes sociales y el uso generalizado de la analítica de datos, la automatización del marketing y la inteligencia artificial, han trastornado diferentes sectores y han abierto las puertas a nuevos modelos de negocio.

En respuesta a estos cambios, la decimosexta edición se ha rediseñado desde cero para brindar a los directivos las herramientas necesarias para triunfar en el nuevo entorno de mercado. La profundidad incluye una sólida base académica; análisis de importantes conceptos teóricos, modelos y marcos; y la capacidad para proporcionar orientación que permitan resolver problemas prácticos. La amplitud refleja la amplia gama de temas tratados en el libro y su énfasis en aquellos que son más cruciales para la gestión del marketing.

www.pearsonenespañol.com

ISBN: 978-607-32-5943-9

9 786073 259439 90000